

# Führung in erfolgreichen Unternehmen

Vortrag von Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt bei der Fachtagung und 66. Mitgliederversammlung der Gesellschaft für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement am 17.05.2013 in Bad Windsheim



Kai-Ingo Voigt

Sehr geehrter Herr *Dr. Schlosser*,  
liebe Mitglieder des DVW Bayern,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

als ich vor einiger Zeit von Herrn Dr. Schlosser kontaktiert wurde mit der Bitte, an der heutigen Fachtagung im Vorfeld der 66. Mitgliederversammlung des DVW mit einem Vortrag zum Thema „Führung in erfolgreichen Unternehmen“ teilzunehmen, habe ich sofort zugesagt, und das insbesondere aus zwei Gründen: Ich war noch nie in diesem beeindruckenden Gebäude – dem aus dem Mittelalter stammenden Bauhofstadl hier in Bad Windsheim – und auch mit den Bereichen Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement hatte ich bisher eher wenig zu tun. Aber als Wissenschaftler bin ich stets daran interessiert, meinen Horizont zu erweitern und Neues kennen zu lernen – was ich durch die freundliche Bekanntschaft mit Ihnen und Ihren Arbeitsfeldern bereits im Ansatz habe realisieren können.

Und damit gleich zu meinem eigentlichen Thema: „Führung in erfolgreichen Unternehmen“. Als Einstieg habe ich zwei historische Begebenheiten gewählt, die – zumindest entfernt – mit Ihrer Zunft in Beziehung stehen. Als erstes erwähne ich die Antarktis-Expedition des britischen Entdeckers und Polarforschers *Ernest Shackleton*, der – nachdem sein Expeditionsschiff, die „Endurance“, vom ewigen Eis gefangen und zerstört wurde – sich und seine Mannschaft über eineinhalb Jahre und 1000 Seemeilen hinweg gerettet hat, ohne auch nur einen einzigen Mann zu verlieren, was man heute insbesondere seinem herausragenden Führungsgeschick zuschreibt.<sup>1</sup> Das andere Beispiel ist Kapitän *William Bligh*, den wir vielleicht als „Ekel“ aus dem Film „Meuterei auf der Bounty“ kennen, der sich und seine Gefährten aber, nachdem er von den Meuterern ausgesetzt wurde, über unglaubliche 3600 Seemeilen hinweg – die zweite Hälfte unter schiffbruchartigen Umständen – in einem offenen Boot bis zur Insel Timor manövriert hat, was nicht nur seinen Fähigkeiten als Seefahrer und Navigator, sondern auch seinen Führungsqualitäten zu verdanken ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Morrell, M. / Capparell, St.: Shackletons Führungskunst – was Manager von dem großen Polarforscher lernen können, Rowohlt 2003.



Abb. 1: Ernest Shackleton (links) und William Bligh

Auch ein Blick in die Wirtschaftspraxis lässt die Vermutung aufkommen, dass die Führungsqualitäten unterschiedlich verteilt sind – dass es einigen (weiblichen wie männlichen) „Top-Managern“ und „Wirtschaftslenkern“ offensichtlich besser gelingt als anderen, ihr Unternehmen auch in krisengeschüttelten Zeiten auf Erfolgskurs zu bringen bzw. zu halten. Um der Frage nachzugehen, was „Führung in erfolgreichen Unternehmen“ nun konkret ausmacht, sind insbesondere die folgenden vier Fragen zu stellen und zu beantworten:

- Was ist „Führung“?
- Was ist „Erfolg“?
- Hat Führung einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg?
- Welche Führungsprinzipien haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg?

Bevor wir uns der Beantwortung dieser Fragen zuwenden, sei noch ein kurzer Seitenblick auf die Unternehmensstruktur in Deutschland erlaubt, der mit einem hartnäckigen Missverständnis aufräumen soll: Deutschland ist **nicht** das Land der Großkonzerne, denn nur 0,34 % unserer Unternehmen haben mehr als 250 Beschäftigte. Anders argumentiert: 99,7 % der Unternehmen in Deutschland sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU; siehe Abb. 2), 91 % haben sogar weniger als zehn Beschäftigte – und sind dennoch mit ihren innovativen Produkten und Leistungen oft weltweit erfolgreich. Die überwiegende Mehrheit dieser Unternehmen sind zudem Familienunternehmen – ein Umstand, dem wir später noch einige Bedeutung beimessen werden.

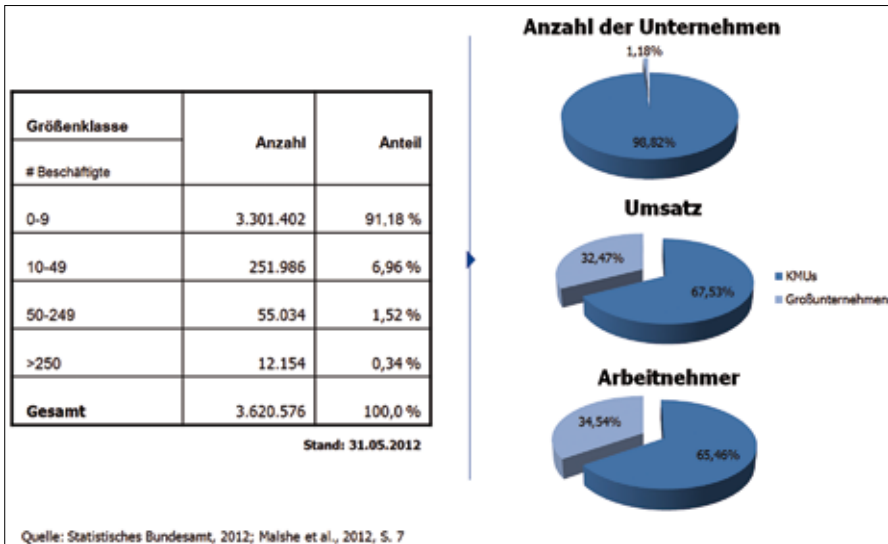


Abb. 2: Unternehmensstruktur in Deutschland (2012)

Wenden wir uns damit den eingangs gestellten Fragen zu.

### 1. Was ist „Führung“?



Abb. 3: „Führung“ als multidimensionales Konstrukt

Der Kern dessen, was die Managementaufgabe „Führung“ nach heutigem Verständnis umfasst, ergibt sich aus der folgenden Definition<sup>2</sup>:

„Führung ist eine soziale Interaktion mit absichtlicher Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im arbeitsanteilig strukturierten Unternehmen mit dem Zweck der Erreichung der gesetzten Ziele.“

2 In Anlehnung an Wunderer, R.; Grunwald, W. & Moldenhauer, P.: Führungslehre, de Gruyter 1980, S. 62.

Dies scheint zunächst einfach, beim näheren Hinsehen erweist sich „Führung“ aber als multidimensionales und komplexes Konstrukt, und je nachdem, wie man den Scheinwerfer aufstellt, werden unterschiedliche Aspekte dieses Konstrukts beleuchtet.

Die **Führungskultur** ist Bestandteil der Unternehmenskultur, also der Art und Weise, wie Menschen im Unternehmen reden, denken, entscheiden und handeln. Da Führung im Kern eine soziale Interaktion ist, thematisiert das Konstrukt „Führungskultur“ die Art und Weise des menschlichen Umgangs in Führungssituationen. Damit eng verwandt sind die **Führungsstile**, auf die ich noch kurz zu sprechen kommen werde. Sicherlich macht es Sinn, auch unterschiedliche **Führungssituationen** im Unternehmen – Gründung, Wachstum, Krise, Reorganisation etc. – zu unterscheiden, die eventuell auch jeweils andere Führungseigenschaften erfordern. Zahlreichen wissenschaftlichen Studien ist zu entnehmen, dass es aber auch so etwas wie „generell gültige“ bzw. „stets erforderliche“ **Führungseigenschaften** gibt – von Selbstvertrauen und Selbstbeherrschung über Motivationskraft und Verantwortungsbewusstsein bis hin zu einem Sinn für Gerechtigkeit. Gerade aus den eingangs erwähnten historischen Beispielen – Shackleton und Bligh – lassen sich Rückschlüsse auf notwendige Führungseigenschaften in „schwierigen“ Situationen ziehen, die den Betroffenen einiges abverlangen und Durchhaltevermögen erfordern. Von den Eigenschaften ist es nicht weit zu unterschiedlichen Führungsrollen, die eine Führungskraft zuweilen einnimmt oder einnehmen sollte – vom „General“ über den „Beichtvater“ zum „Trainer“ und „Kontrollleur“. Ich danke meiner Vorrednerin ganz ausdrücklich für den interessanten Denkanstoß, den „Guten Hirten“ als (christlich fundierte) Führungsrolle auszuprobieren.

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung, aber auch die Praxis erfindet und propagiert laufend neue **Führungsmethoden**, z. B. die zahlreichen „Management-by-...“ Konzepte, Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibungen, die zahlreichen Portfolio-Ansätze, die Balanced Scorecard und vieles andere mehr. Auch über alternative **Führungsstrukturen** in Unternehmen ist viel nachgedacht worden – über starke und flache Hierarchien, funktionale, divisionale und Matrixorganisationsformen bis hin zu formal recht anspruchsvollen Lösungen des Prinzipal-Agenten-Problems. Auf all dies kann hier schon aus Zeitgründen nicht näher eingegangen werden. Deshalb werde ich mich im Folgenden – Ihr Einverständnis vorausgesetzt – auf unterschiedliche **Führungsprinzipien** beschränken, die besonders erfolgswirksam zu sein scheinen. Zuvor aber müssen wir uns kurz mit der zweiten Frage befassen:

## 2. Was ist „Erfolg“?

Für Unternehmen gelten zunächst einmal ökonomische Erfolgsmaßstäbe, über deren Erreichung z. B. der Vorstand einer Aktiengesellschaft anlässlich der Hauptversammlung den Aktionären gegenüber Rechenschaft ablegen muss. Allerdings gibt es auch bei den rein ökonomischen Zielgrößen die bunte Vielfalt – die Wirtschaftstheorie hat es sich in ihren Modellen lange Zeit zu einfach gemacht, nur eine einzige Zielsetzung, die „Gewinnma-

ximierung“, zu unterstellen, die sich beim näheren Hinsehen als einseitiges und schlecht operationalisierbares Ziel entpuppt. Unternehmen sind heute dazu angehalten, ja geradezu gezwungen, auch die ökologische und soziale Dimension ihres Handelns zu berücksichtigen und entsprechende Zielvorstellungen in diesen Bereichen zu entwickeln, die das Unternehmensgeschehen leiten sollen. Man spricht hier auch vom „3-Säulen-Modell“ (siehe Abb. 4) oder vom „triple-bottom-line“-Ansatz zur Messung des unternehmerischen Erfolgs. Festzuhalten ist: Führung ist dann erfolgreich, wenn sie alle Erfolgsdimensionen im Blick hat und die zahlreichen Zielkonflikte, die in diesem Konstrukt lauern, sowohl erkennt als auch konstruktiv und produktiv zu lösen versucht.

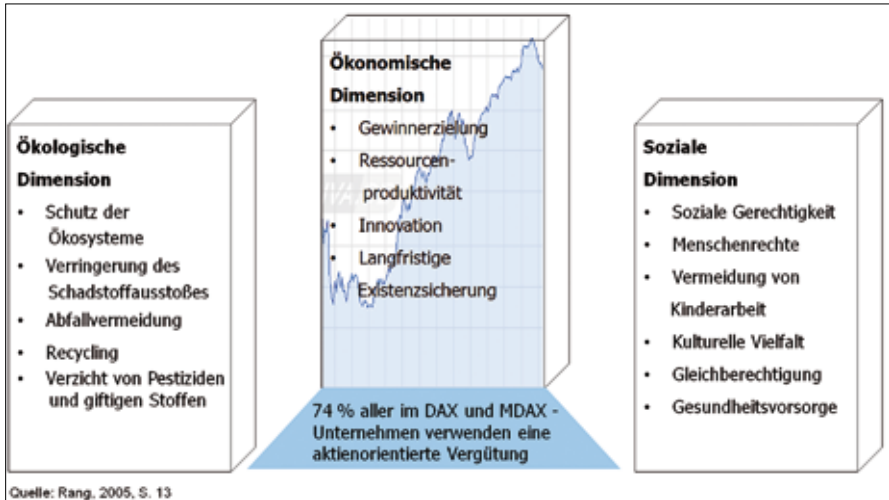


Abb. 4: Das „3-Säulen-Modell“ der Erfolgsmessung

Damit wird es höchste Zeit, zur dritten Frage voranzuschreiten.

### 3. Hat Führung einen Einfluss auf den Erfolg?

Manche bezweifeln dies und vertreten die Ansicht, Organisationen – und damit auch Unternehmen – seien „vor allem durch äußere Ereignisse geleitet“ oder „managen sich von selbst“. Allerdings gibt es eine erdrückende Vielzahl von Belegen, die dafür sprechen, dass Führungspersonen sehr wohl einen Einfluss auf den Erfolg einer Gruppe oder einer Organisation haben – vom Trainer einer Fußballmannschaft (Glückwünsche an *Jupp Heynckes!*)<sup>3</sup> bis hin zum Top-Management von Unternehmen. In Abbildung 5 a sind beispielhaft drei reale Vorbilder für erfolgreiche Führungskräfte dargestellt, und wenn der Aktienkurs als (die Zukunft des Unternehmens antizipierender) Erfolgsmaßstab tatsächlich Gültigkeit

<sup>3</sup> Anm. d. Red.: Kurz vor Redaktionsschluss hatte der FC Bayern das Triple geholt.



Abb. 5 a: Erfolgreiche Führungskräfte (Beispiele)



Abb. 5 b: ... und weniger erfolgreiche (Beispiele)

hat, dann spricht der Erfolg für den positiven Einfluss dieser Führungskräfte. Aber wo Licht ist, da ist auch Schatten – und nicht alle Führungskräfte entscheiden richtig. Ohne hier den Nachweis im einzelnen führen zu können, so ist dennoch die These be-

rechtigt, dass die in Abbildung 5 b beispielhaft aufgeführten Personen für den Misserfolg der von ihnen geführten Unternehmen unmittelbar verantwortlich sind. Gäbe es nur eine „Systemlogik“ und/oder eine immer und zuverlässig greifende Unternehmenskontrolle – die Dramen um Schlecker, Arcandor, KirchMedia und DaimlerChrysler wären wohl nicht passiert! Eine neue Forschungsrichtung versucht, den Einfluss von Top-Managern auf strategische (Fehl-) Entscheidungen empirisch zu messen – mit dem so genannten „Upper Echelon“-Modell. Es zeigt, welchen Einfluss kognitive Fähigkeiten und Werte, aber auch Wahrnehmungen und Interpretationen von Führungskräften auf das strategische Verhalten von Unternehmen ausüben (siehe Abb. 6). Dies seien Belege genug, die dritte Frage vorläufig zu bejahen. Damit kommen wir zum eigentlichen Kern unserer Überlegungen und zu Frage Nummer vier.

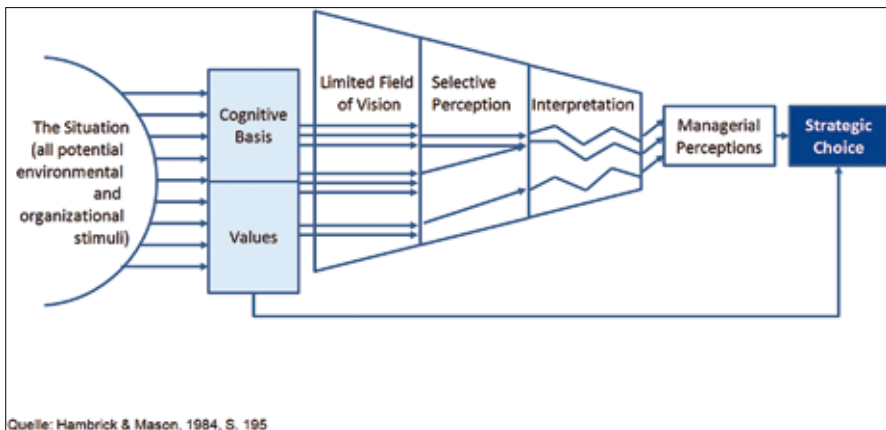


Abb. 6: Das „Upper Echelon“-Modell

#### 4. Welche Führungsprinzipien haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg?

Jeder, die sich in einer Führungsposition befindet, wird sich diese Frage schon gestellt haben: Was muss ich tun, um erfolgreich zu sein – um die geführte Gruppe oder Organisation zu einer möglichst weitgehenden Erreichung der gesetzten Ziele zu bringen?

Diese Frage ist derart elementar, dass sie eine kaum noch zu überblickende Flut an Studien zu möglichen oder tatsächlichen „Erfolgsfaktoren“ im Unternehmen provoziert hat. Ich habe – ohne dem Anspruch auf Vollständigkeit gerecht werden zu können – im Folgenden den Versuch gemacht, die Ergebnisse dieser Studien zu **zwölf Führungsprinzipien** zusammenzuführen, die einen besonderen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben scheinen (Abb. 7). Gestatten Sie mir zu jedem dieser Prinzipien einige kurze Anmerkungen:



Abb. 7: 12 Führungsprinzipien erfolgreicher Unternehmen

#### 1. Prinzip: Gemeinsame Zielorientierung

Es ist die Aufgabe jedes Unternehmens, Produktionsfaktoren so zu kombinieren, dass „sinnvolle“ Produkte und Leistungen entstehen, die auf Märkten zu Preisen abgesetzt werden können, die zumindest alle entstandenen Kosten decken, nach Möglichkeit aber darüber hinausgehen. Unternehmen generieren „Werte“ – aber der durch die unternehmerische Wertschöpfung entstehende „Kuchen“ ist eben nur einmal zu verteilen. Die „Stakeholder“, die direkt oder indirekt ein Interesse an der unternehmerischen Wertschöpfung haben – Kapitalgeber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, der Staat, um nur einige zu nennen –, stehen also im Wettstreit, wenn es um die Verteilung des „Kuchens“ geht, denn was die eine Gruppe mehr bekommt, bekommen andere weniger. Nun ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, hier für einen „vernünftigen Zielkompromiss“, einen Ausgleich der verschiedenen Interessen zu sorgen, ohne eine der Stakeholder-Gruppen extrem zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Dies ist für mich sogar eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen und eine Notwendigkeit, wenn das Unternehmen langfristig überleben soll. Immer dann, wenn die Interessen einer Gruppe entweder absolut gesetzt – wie in dem auf die Spitze getriebenen Shareholder-Value-Ansatz, siehe unten – oder negiert werden, ist dieses Gleichgewicht der Interessen gestört. Die „gemeinsame Zielorientierung“ gilt insbesondere für die im Unternehmen Tätigen und ist auch hier keine Selbstverständlichkeit, sondern eine „harte“ Managementaufgabe. Wir alle haben, nehme ich an, schon einmal die beglückende Erfahrung gemacht, welche Wirkung eine Gruppe oder Organisation entfalten kann, wenn alle „an einem Strang“ ziehen – und wir wissen auch, was passiert, wenn das nicht der Fall ist.



## 2. Prinzip: Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

Das ergibt sich unmittelbar aus dem eben erwähnten Stakeholder-Ansatz. Die Unternehmen sind nicht nur dazu da, „Gewinne zu erzielen“, sondern schaffen auch Arbeitsplätze und regionalen Wohlstand, sind für die Lebensqualität der dort arbeitenden Menschen ebenso (mit-)verantwortlich wie für die Umwelt. Ein Unternehmen gilt erst dann als „erfolgreich“, wenn es sich seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst ist und sich ihr stellt.

## 3. Prinzip: Haltungen, Überzeugungen und Werte ...

... und damit die Unternehmensethik schlechthin und die Bereitschaft, immer wieder neu über die ethischen Grundlagen des Unternehmensgeschehens nachzudenken und zu diskutieren. Ist es verantwortbar, Produkte zu erstellen, die letztendlich mehr schaden als nützen oder unter höchst fragwürdigen ökologischen und sozialen Bedingungen erstellt werden, nur um den Preis niedrig zu halten? Die Erfahrungen zeigen, dass es für Unternehmen wichtig ist, sich – frei nach *Thomas Mann* – „eine Verfassung zu geben“, ohne sich hier einen fertigen Katalog von Normen und Regeln überstülpen zu lassen. In diesem Punkt kann man viel von den (in Deutschland ja häufig anzutreffenden) Familienunternehmen lernen, die oft eine viel stärkere und stabilere ethische Wertebasis aufweisen als Großkonzerne, die sich zuweilen noch damit brüsten, trotz hoher Überschüsse keine Steuern zu zahlen.

## 4. Prinzip: Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht

Menschen machen Fehler – das gilt auch für die in Unternehmen Tätigen, auch für Führungskräfte. Deshalb kommt es darauf an, eine unabhängige und transparente Unternehmensaufsicht zu installieren, die rechtzeitig auf mögliche Fehler hinweist oder diese gar nicht erst entstehen lässt. Die von mir eingangs erwähnten „weniger erfolgreichen“ Führungskräfte haben, wie sich zeigen lässt, insbesondere deshalb so fatale Fehler gemacht, weil sie von niemandem gebremst wurden und/oder geäußerte Kritik nicht ernst genommen haben.

## 5. Prinzip: Partizipatives Führungsverhalten

Hier sind wir bei den Führungsstilen angelangt und damit bei der Art und Weise, „wie“ geführt wird. Die Bandbreite der Möglichkeiten reicht von „autoritärem“ und „patriarchalischem“ bis hin zu weitgehend „delegativem“ Führungsverhalten (siehe Abb. 8). Ohne hier den Nachweis im einzelnen führen zu können, so scheint sich in der Praxis insbesondere der „partizipative“ Führungsstil zu bewähren, der Entscheidungsspielräume der (geführten) Gruppe bewusst belässt, ohne den Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten allzu sehr zu beschneiden. So wird eine dialogorientierte Zusammenarbeit auf Basis der gemeinschaftlich festgelegten Zielvereinbarungen (1. Prinzip) möglich.

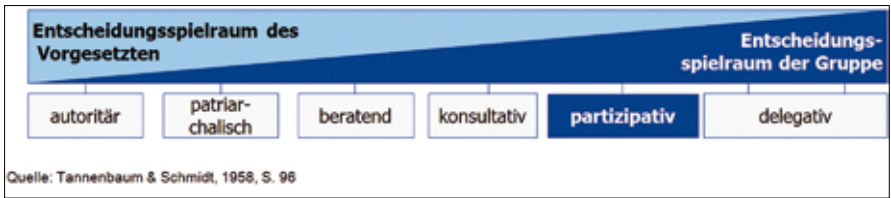


Abb. 8: Partizipatives Führungsverhalten im Spektrum alternativer Führungsstile

## 6. Unternehmer im Unternehmen

Nicht jeder will und kann Unternehmer sein – aber unternehmerisches Denken und Handeln gilt generell als vorteilhaft, denn es bedeutet, ganzheitlich, kundenorientiert, innovativ, chancen- und wertorientiert zu denken und zu handeln. Den Hang zur immer stärkeren funktionalen Spezialisierung wird so wirksam entgegengearbeitet. Weitsichtige Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sogar dann, wenn sie sich tatsächlich selbständig machen wollen – von der Unterstützung beim Schreiben von Businessplänen bis hin zur finanziellen Beteiligung an dem neu gegründeten Unternehmen.

## 7. Prinzip: Führungskontinuität

Nehmen wir zum Beispiel die Siemens AG: In den ersten 160 Jahren der Firmengeschichte gab es nur zehn „Siemens-Unternehmer“, und das Unternehmen befand sich relativ lange in Familienhand.<sup>4</sup> Für die Belegschaft, aber auch für die Geschäftspartner scheint Führungskontinuität einen Wert darzustellen, der spürbar zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die Auswahl, Gewinnung und Entwicklung von unternehmerischen Nachwuchskräften wird damit ebenso zu einem erfolgsbestimmenden Handlungsfeld wie eine rechtzeitige Nachfolgeregelung in Familienunternehmen – insbesondere dann, wenn kein Familienmitglied mehr willens oder in der Lage ist, die unternehmerische Gesamtverantwortung zu übernehmen.

## 8. Prinzip: Adaptions- und Integrationsfähigkeit

Unternehmen bewegen sich in dynamischen Umfeldern, und es scheint die These berechtigt zu sein, dass die Veränderungen immer schneller, immer heftiger und in immer kürzeren Abständen erfolgen. Damit werden Flexibilität, Adaptions- und Anpassungsfähigkeit zu zentralen Erfolgsfaktoren, die nicht einfach „gegeben“ sind, sondern vom Management bewusst geschaffen und eingerichtet werden müssen, und zwar auf Basis eines ökonomischen Kalküls unter Unsicherheit. Denn unternehmeri-

<sup>4</sup> Vgl. Feldenkirchen, W. / Posner, E.: Die Siemens-Unternehmer: Kontinuität und Wandel 1847-2005, Piper 2005.

sche Flexibilität ist in der Regel mit Mehrkosten verbunden, und die Zahlung der „Risikoprämie“ ist nur dann sinnvoll, wenn ihr ein entsprechend höherer Erwartungsnutzen gegenübersteht. Aber auch die Integrationsfähigkeit – z. B. bei der Eingliederung in strategische Netzwerke – und die Lernfähigkeit bzw. das Wissensmanagement sind angesichts der aktuellen Herausforderungen (90 % aller Daten, die je entstanden sind, scheinen in den letzten zwei Jahren entstanden zu sein) von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

## 9. Prinzip: Kundenorientierung

Für die unternehmerische Wertschöpfung gibt es über kurz oder lang nur eine einzige Quelle: der zufriedene Kunde, der für die in Anspruch genommenen Leistungen und die gekauften Produkte bezahlt. „Kundenorientierung“ in allen Stufen des Wertschöpfungsprozesses sollte deshalb eine Selbstverständlichkeit sein – und dennoch gibt es in der Praxis immer wieder Beispiele, die zeigen, dass auf diesem Feld noch Nachholbedarf besteht. Nehmen wir etwa das Thema „Elektromobilität“: Alle sind überzeugt, dass hier die Zukunft der Automobilindustrie zu suchen ist – bis auf die Kunden selbst, die sich bisher kaum zum Kauf von Elektrofahrzeugen haben motivieren lassen. Ein Fall von unzureichender Kundenorientierung? Man ist sich einig, dass regelmäßige Kundenbefragungen, die Einbeziehung von „Lead-Usern“ in die Entwicklungsprozesse, das Angebot individueller und dennoch mit industrieller Effizienz gefertigter Produkte („Mass Customization“) sowie Fairness im Umgang mit dem Kunden auch und gerade in der Nach-Kauf-Phase zu den wichtigsten Bausteinen einer umfassenden Kundenorientierung gehören. Und noch ein Aspekt sollte erwähnt werden: Deutschland hat noch immer eine ausgeprägte „Ingenieurskultur“, und das ist auch gut so – nur muss sichergestellt sein, dass Technologie und Technik nicht zum Selbstzweck werden, sondern letztlich dazu dienen, Kundenprobleme zu lösen und Kundenwünsche zu erfüllen.

## 10. Prinzip: Shareholder-Orientierung

Mit „Shareholder“ sind hier nicht nur die Aktionäre einer Aktiengesellschaft, sondern in einem weiteren Sinne alle Eigner eines Unternehmens gemeint, die ihr Eigenkapital in einem Unternehmen investiert haben. Aber Eigenkapital ist mobil und bewegt sich dorthin, wo es attraktiv verzinst wird. Eine Eigenkapital-Verzinsung auf „wettbewerbsfähigem Niveau“ ist deshalb unverzichtbar, um die dringend notwendige Eigenkapitalbasis der Unternehmen nicht noch weiter zu schwächen, sondern nach Möglichkeit zu erhöhen – im Bankensektor wird hier mit den Basel III-Vorschriften nachgeholfen. Wie schon bei Prinzip 1 erwähnt, geht es um die angemessene Berücksichtigung der Interessen der Eigner bzw. Eigenkapitalgeber – aber nicht um die Absolutsetzung ihrer Ansprüche und Forderungen. Dies hat schließlich auch *Jack Welch*, als GE-Chef ein langjähriger glühender Verfechter des „Shareholder-Value-Ansatzes“, erkannt, als er 2009 in einem Interview mit der *Financial Times* zugab: „Shareholder value is the dum-

best idea in the world“ – insbesondere dann, wenn man sie auf die Spitze treibt. Und noch einmal der geläuterte Jack Welch: „Shareholder value is a result, not a strategy... Your main constituencies are your employees, your customers and your products.“<sup>5</sup>

## 11. Prinzip: Innovationsfähigkeit

Die Zukunft des Hochlohn-Standorts Deutschland hängt von der Innovationsfähigkeit der hiesigen Unternehmen ab – ihrer Fähigkeit also, neue Produkte und Leistungen, neue Prozesse und Geschäftsmodelle nicht nur zu erfinden und zu entwickeln, sondern auch erfolgreich im Markt zu etablieren. Solche Innovationen werden, wenn sie auf tatsächliche Kundenprobleme stoßen oder (latente) Kundenwünsche erfüllen, mit Preisprämien honoriert und sind damit eine der Hauptquellen des unternehmerischen Erfolgs. Dabei müssen die Ideen nicht unbedingt „von innen“ kommen, denn im Sinne des „Open-Innovation“-Ansatzes haben sich viele Unternehmen konsequent für Ideen und Anregungen Dritter geöffnet – und haben davon in aller Regel profitiert. „Innovationsfähigkeit“ ist also nicht mit „Kreativität“ oder „Erfindergeist“ gleichzusetzen, sondern schließt auch die Fähigkeit ein, Ideen – auch wenn sie nicht aus dem Unternehmen selbst kommen – professionell und wertschöpfend umzusetzen.

## 12. Prinzip: Risikobereitschaft und -bewusstsein

Man kann es nicht oft genug betonen: Unternehmerisches Handeln ist stets mit Risiken verbunden – wer Risiken scheut, sollte sein Eigenkapital besser in (nahezu) risikolosen Wertpapieren anlegen. Es geht also nicht darum, die Risiken generell zu „minimieren“, sondern zu optimieren, also mit den erwarteten Erträgen in Einklang zu bringen. Ein professionelles Risikomanagement legt potenzielle Risiken des unternehmerischen Handelns offen und erlaubt eine nüchterne Abwägung zwischen unternehmerisch notwendigen und gefährlichen Risiken. Dies schließt die Fähigkeit mit ein, von allzu riskanten Entscheidungen „die Finger zu lassen“ – auch wenn die versprochenen Renditen oder Ergebnisse noch so sehr locken.

Soweit mein Kurzüberblick über die zwölf Prinzipien für erfolgreiche Unternehmensführung – ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit! Dabei handelt es sich, wie oben betont, aber nur um einige von mehreren erfolgsbestimmenden Faktoren erfolgreicher Führung (siehe nochmals Abb. 3). Insgesamt scheint auch der Einfluss der **Führungspersönlichkeit** und der **Gründerfamilie** auf den Erfolg nicht unbeträchtlich zu sein – wie Beispiele (Robert Bosch, Steve Jobs, Familie Leibinger und viele andere mehr) zeigen. Interessant sind auch jene Fälle, in denen man, wie etwa beim Starbucks-Unternehmer Howard Schultz geschehen, den ursprünglichen Gründer wieder „zurückholt“, um das in die Krise geratene Unternehmen wieder flott zu kriegen – was ihnen in der Regel auch gelingt.

---

5 Jack Welch, zitiert nach Guerrero, F.: Welch condemns share price focus, Financial Times Deutschland vom 12.03.2009.

Ginge es nur um das „Führungs-Know-how“ und nicht auch um eine Person bzw. eine Persönlichkeit, dann wären solche Fälle nicht schlüssig zu erklären.

**Fassen wir zusammen:** „Führung in erfolgreichen Unternehmen“ ist keine Zauberei, aber auf der anderen Seite auch nicht unbedingt einfach, denn bei der „Führung“ handelt es sich um ein komplexes Konstrukt mit entsprechend vielen Einflussfaktoren. Es wäre verlockend, nun einige Beispiele erfolgreicher Unternehmen, und die gibt es in Deutschland zum Glück noch reichlich, heranzuziehen und auf ihre spezifischen Erfolgsfaktoren in der Führung hin zu analysieren – aber den gesetzten Zeitrahmen habe ich hier schon mehr als ausgeschöpft. Deshalb muss ich es bei den wenigen groben (der Wissenschaftler in mir ist geneigt zu sagen: oberflächlichen) Denkanstößen bewenden lassen.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich gemeinsam mit Ihnen nun auf eine weitere Darbietung der „Bad Windsheimer Sänger und Spielleut“ – vielen Dank!

## Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003). Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Verlag Bertelsmann Stiftung.

Feldenkirchen, W. & Posner, E. (2005). Die Siemens-Unternehmer. Kontinuität und Wandel 1847-2005 - Zehn Portraits. München, Zürich. Piper.

Guerrera, F.: Welch condemns share price focus, Financial Times Deutschland vom 12.03.2009, unter: <http://www.ft.com/cms/s/0/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac.html#axzz2VtPJuSbd> (abgerufen am 10.05.2013).

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 193–206.

Malshe, A., Roper, S., Eekhoff, J., Gubitta, P., Parigi, B. & Campagnolo, D. (2012). Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa (GE Capital, Hrsg.). Paris: General Electrics, ESSEC Business School.

Morrell, M. & Capparell, S. (2003). Shackletons Führungskunst. Reinbek: Rowohlt.

Rang, R. (2005). Publizität der Vorstandsvergütung. Auswertung der Geschäftsberichte von DAX 30- und MDAX 50-Unternehmen über die dort dargestellten Wirkungsmechanismen und herangezogenen Parameter. Hans-Böckler-Stiftung.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95–101.

Voigt, K.-I. (2008). Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht. Berlin, Heidelberg: Springer.

Wunderer, R., Grunwald, W. & Moldenhauer, P. (1980). Führungslehre. Berlin: de Gruyter.