
Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Bernd F. Pelz • Regina Mahlmann

Manager im Würgegriff

Eine Aufforderung zum Nachdenken
in turbulenten Zeiten

 Springer Gabler

Bernd F. Pelz
Bornheim, Deutschland

Regina Mahlmann
Mahlmann Unternehmensberatung
Köln, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07933-8 ISBN 978-3-658-07934-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07934-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhalt

Vorwort	V
1 Wirtschaften heute	1
1.1 Immer schneller ans unbekannte Limit	1
1.2 Weltmacht Finanz: Quo vadis?	9
2 Von Kenngrößen und anderen Zahlen, Fakten, Formeln	21
2.1 Die Größenstruktur der Wirtschaft	21
2.2 Schlüsselfaktoren und Kenngrößen des Unternehmenserfolgs	23
2.3 Schlüsselfaktoren und Kenngrößen des persönlichen Erfolgs	30
3 Erfolgreich sein mit und in kleineren Unternehmen	35
3.1 Charakteristika kleiner Unternehmen	35
3.2 Planen und Rechnen	36
3.3 Kundenbindung	38
3.4 Wertschöpfungskette und Kostenstrukturen	40
3.5 Wissensmanagement und Netzwerke	43
3.6 Fähige Gesellschafter, Geschäftsführer und Mitarbeiter als Team	50
4 Der Zwang zu wachsen und seine Folgen	55
4.1 Charakteristische Herausforderungen für größere Unternehmen	55
4.2 Entwicklungs- und Krisenphasen beim Unternehmenswachstum	58
4.3 Qualität sichert Ihre Existenz (Employability)	63
4.4 Zeit ist Ihre kostbarste Ressource	68
4.5 Die Karriereleiter hinauf (gestolpert?)	73
5 Leadership: Von Führung und einigen Erfolgsfaktoren	81
5.1 Charakteristika von Komplexität	83
5.2 Vernetztes Denken und Handeln	91
5.3 Führung und Veränderung	110
5.3.1 Die allgemeine Situation – Verortung	111
5.3.2 Veränderung verstehen	112
5.3.3 Fallgruben im Führungsalltag	114

5.3.4 Veränderung „managen“	124
5.3.5 Vertrauen und Glaubwürdigkeit	127
5.4 Angst in Unternehmen	130
5.5 Führungskraft als Vorbild?	148
5.6 Selbstbild und Entscheidungsstile	159
Schlussfolgerung:	
Mut zur Konfrontation ist der erste Schritt, der Rest ist Risiko	171
Zu den Autoren	179

Abbildungen

Abb. 1	Gründungen und Liquidationen 1991–2005 in Deutschland	2
Abb. 2	In den Entwicklungsländern leben gegenwärtig 80 Prozent der Weltbevölkerung	4
Abb. 3	China und Indien werden sich zu wirtschaftlichen Großmächten entwickeln. Deutschland wird weltwirtschaftlich deutlich zurückfallen	5
Abb. 4	Die Verdoppelung der weltweit verfügbaren Zahl an Arbeitskräften durch die Globalisierung hat in den Industrienationen zu einem Rückgang der Löhne geführt	5
Abb. 5	In Indien und in China gibt es mehr Studierende in wissenschaftlich-technischen Fächern als in Europa	5
Abb. 6	Mit ihren Handelsbilanzüberschüssen finanzieren die Entwicklungsländer Defizite in den Industrieländern	6
Abb. 7	Unternehmen in Deutschland 2004 nach Umsatzgrößenklassen	22
Abb. 8	Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes	22
Abb. 9	Mittelstand – Quantitative Abgrenzung	22
Abb. 10	Das System Unternehmen	27
Abb. 11	Motive für Existenzgründungen und Selbstständigkeit	28
Abb. 12	Das System Individuum	33
Abb. 13	Das Kommunikations- und Führungssystem der Erfolgsplanung	51
Abb. 14	Erfolgreiches Veränderungsmanagement nach Lewin	161
Abb. 16	Die vier Grundmotivationen nach Riemann	162
Abb. 17	Im Wechselspiel der Systeme	177

Vorwort

Dies ist ein Lesebuch für Unternehmensführer, Manager mit unternehmerischer Verantwortung und solche, die es werden wollen. Die Idee zu diesem Buch entstand aus einem auf langjähriger Beratungs- und Führungspraxis gründenden, intensiven Gedanken- und Erfahrungsaustausch der Autoren über die Probleme heutiger Unternehmer und Manager. Wir wissen aus zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften, dass diese sich heute im Würgegriff unterschiedlichster Anforderungen, besonders aus der Finanzwelt, befinden. Den Unwägbarkeiten auf dem Parkett des internationalen Geschäftes wird durch Abschluss einer Vermögensschadenshaftpflicht begegnet; gegen die Unwägbarkeiten im Umgang mit den Medien und Fondsmanagern bei Roadshows oder auf Hauptversammlungen ist außer guter Vorbereitung noch kein richtiges Kraut gewachsen. – Trotzdem möchten wir nicht jammern, anklagen oder Führungskräfte bedauern. Diese haben sich ja ihr Schicksal selbst ausgesucht.

Es geht uns darum, besondere Aspekte aufzuzeigen, über die nachgedacht werden sollte, und Anregungen zu geben, wie Unternehmer und Manager durch systemisches Denken und kluges Führungsverhalten sich den Würgegriffen und Diktaten zumindest teilweise entziehen können. „Teilweise“ bezieht sich dabei auf die Beobachtung, dass Unternehmer und Manager sich als Teil eines weltweiten Prozesses wieder finden, der zwar gerichtet, aber nicht gesteuert ist und nicht steuerbar erscheint. Keinem Akteur ist bekannt, wohin die globale Logik des Wirtschaftens und der Lebensorganisation treibt und was an ihrem Ende stehen wird. Die Konsequenzen scheinen ungekannt zu sein, so dass es umso dringlicher wird, in einem demokratischen Dialog als einem Dialog von Gleichwertigen die Richtung des Treibens ebenso zu analysieren wie die Implikationen, die dieser Prozess für die gesamte Lebenswelt in sich birgt.

Die Über- und Einblicke, die wir Ihnen anbieten, mögen zum Reflektieren und zu kritischer Sichtweise ermuntern und dazu beitragen, sich als Führungskraft und Unternehmer souveräner auf dem Markt des Wirtschaftens zu verhalten. Bildlich gesprochen, ähnelt das Buch einem beweglichen Strahler, den wir über die gesamte Wirtschaftslandschaft schwenken. Er leuchtet das Gelände ab und verweilt auf einigen Orten, um genauer zu erkennen, was dort geschieht. Es ist also kein Metho-

denbuch, sondern eine auffordernde Lektüre, die Ihr Nachdenken über Ihr unternehmerisches Wirken sowie Ihre persönliche berufliche Perspektive befördern soll. Dabei haben wir eine pragmatische Sicht gewählt: Erstens möchten wir Ihnen ein handliches Buch offerieren, das zum Mitführen und Lesen einlädt. An dieser Zielsetzung gemessen, soll es einen attraktiven Umfang haben. Kein Kompendium, sondern eine selektive Auswahl dessen, an was wir Sie besonders erinnern möchten, damit Sie im Alltag des Führens spezielles Augenmerk darauf lenken. In diesem Sinne unterliegt die Anlage des Buches nicht nur einer quantitativen, sondern auch einer qualitativen, sprich: inhaltlichen Beschränkung. Sie zielt auf das Repertoire erörterter Themen als auch auf die Ausführlichkeit, in der Themen besprochen werden. Selbstverständlich werden die „Steckenpferde“ der Autoren, also die Facetten der Unternehmensführung, die ausgezeichnete Behandlung verdienen, umfänglicher dargestellt als jene Themen, die bereits in breiter und populärer Weise genügend diskutiert wurden und werden. Dort, wo wir Ihnen empfehlen, tiefer und weiter zu schauen, werden Sie Literaturhinweise finden – anstatt Zusammenfassungen von Gedanken und Erfahrungen, die andere Theoretiker und Praktiker bereits ausführlich durchschritten und hinlänglich beschrieben haben.

Zum Zweiten möchten wir Ihren Blick auf das Ganze richten. Diesem Zweck dienen die Ausführungen zur heutigen Wirtschaftswelt. Sie skizzieren in einer Art Panoramablick, innerhalb welcher nationaler und internationaler Rahmenbedingungen und nach welchen Logiken Unternehmen aktuell und in naher Zukunft maßgeblich auf dem sich globalisierenden Markt funktionieren, sowie welche Herausforderungen Unternehmen und Führungskräfte sich zu vergegenwärtigen und zu bewältigen haben. Das betrifft sowohl unternehmerisch relevante Aspekte, die eher betriebswirtschaftliches Wissen und Werkzeug verlangen, als auch jene Variablen, die auf nationalökonomische Aspekte verweisen, und solche, die zur mentalen und kognitiven Ausrüstung gehören, um kompetent und wirksam sich selbst, Mitarbeitende und Unternehmen zu führen.

Zum Dritten verfolgen wir durchaus den Wunsch, Sie unterhaltend zu informieren, Ihnen auf leicht lesbare Weise jene Kenntnisse ins Bewusstsein zu rufen, die im Gedächtnis verschollen oder auch neu sind. Aus diesem Grund wechseln die Darstellungsweisen. Neben monologischen Erörterungen finden Sie graphisch flankierte Ausführungen von Sach-

verhalten – manches Mal durchaus mit einer Wertung ausdrücklich versehen; Beispiele und kurze Dialogsequenzen verdeutlichen die Logik alltagstypischer Situationen und dienen als Material, Gedankenfiguren zu erklären oder den jeweiligen Kerngedanken zu skizzieren. Zuweilen konnten wir der Verlockung nicht widerstehen, Handlungsempfehlungen oder Tipps auszuschreiben.

Wir hoffen, Ihnen eine anregende Aufforderung zu bieten, die durchaus Kontroversen auslöst und das Nachdenken, für das wir plädieren, dialogisch verstärkt.

Dr. Regina Mahlmann

Dr. Bernd F. Pelz