

# hernsteiner

03/09

management  
information

Leadership in Zeiten  
von Pest und Cholera  
DR. KURT KÖCK, MAS

Leadership in Zeiten  
von Pest und Cholera  
MAG. STEFAN DOBLHOFFER MBA

Am Ende der Sackgasse des  
Finanzkapitalismus:  
DR. STEPHAN SCHULMEISTER

Führen in der Krise –  
Haltung gibt Halt  
PROF. DR. MARKUS GMÜR

»Erfolge müssen man direkt spüren«  
IM GESPRÄCH MIT DR. WOLFGANG KRISTINUS

»Ein ökonomisches Kalkül,  
aber eben ein nachhaltiges«  
IM GESPRÄCH MIT DR. WOLFGANG KRISTINUS

Leadership  
for Results

## Leadership for Results hernsteiner 03/09



Foto Weimann GmbH

Auch in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen gibt es immer wieder positive Überraschungen. So etwa jene Unternehmen, die – trotz schwieriger branchenbedingter Rahmenbedingungen – nicht »mitleiden«, sondern ganz hervorragend unterwegs sind. In vielen Organisationen existieren zudem Geschäftsbereiche, die bereits vor der sogenannten Krise auf die »richtigen Pferde« gesetzt haben. Mit dem Ergebnis, dass sie nun für den kommenden Aufschwung besonders gut aufgestellt sind. Etliche Firmen haben es auch geschafft, trotz kräftiger Einschnitte keine Endzeitstimmung aufkommen zu lassen. In der Tat haben es diese Unternehmen zustande gebracht, die erforderlichen »Resultate« – gleich ob es sich um finanzielle Geschäftsergebnisse, Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit handelt – weiterhin zu erbringen. Dabei kommt es weniger darauf an, ob diese Erfolge einzelnen Führungskräften, dem funktionierenden Management-Team, den richtigen Strategien oder den engagierten Mitarbeitern/-innen zugeschrieben werden können. In diesen erfolgreichen Organisationen herrscht vielmehr eine gemeinsame Kraft: das »Leadership for Results«, das es ermöglicht, wirksame und erfolgreiche Maßnahmen zu setzen.

In diesem »Hernsteiner« gehen wir der Frage nach, wie sich »Leadership for Results« realisieren lässt. An welchen »Stellhebeln« kann angesetzt werden? Gibt es für »Leadership for Results« gar ein Patentrezept? Letzteres kann schon an dieser Stelle mit »Nein« beantwortet werden.

Denn im Unternehmensvergleich zeigt sich, dass die Gründe für das Scheitern oft sehr ähnlich sind, während hohe Ergebnisfähigkeit zum Teil sehr spezifische Ursachen hat. Mit dieser Aussage lässt sich bereits ein erster Königsweg in Richtung »Leadership for Results« vorzeichnen. Wesentlich dabei ist, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg findet und konsequent beschreitet. Einfaches »Kopieren« ist hier wenig Erfolg versprechend. Welche Instrumente für jedes »Leadership for Results« beachtenswert und besonders hilfreich sind, lesen Sie in den folgenden Beiträgen. Haltung, Ermunterung und Nachhaltigkeit sind nur einige wenige Stichworte dazu. Abgerundet wird dieser »Hernsteiner« durch eine differenzierte Betrachtung zum Finanzkapitalismus.

Wir wünschen Ihnen praxistaugliche Inspirationen und Freude am Lesen!

Dr. Katharina Fischer-Ledenice  
Leitung Hernstein Institut

-  
Dr. Kurt Köck, MAS  
Bereichsleitung Inhouse-Programme

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

#### IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

#### HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien  
T +43/1/514 50-6600  
F +43/1/514 50-6617  
hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

#### COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

#### REDAKTION

Mag. Peter Wagner,  
Penzinger Straße 49, 1140 Wien  
T +43/1/513 47 97-0  
office@leaders-circle.at

#### GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

#### FOTO

Helmut Rabel, team too, Wien

#### LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

#### HERSTELLER

Holzhausen Wien

#### OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

### INHALT

## verzeichnis

### 03

#### Einfach praktisch!

**DR. KURT KÖCK, MAS**

Die freudige Nachricht vorweg! Auch unter turbulenten Marktbedingungen gibt es sie weiterhin. Nämlich jene Unternehmen, Teilbereiche von Unternehmen, Abteilungen und Teams, welche hervorragende Ergebnisse erzielen.

### 06

#### Leadership in Zeiten von Pest und Cholera

**MAG. STEFAN DOBLHOFFER MBA**

Der Abschwung fordert von Führungskräften Sachverstand, Selbstbewusstsein und Flexibilität. Danach wartet das Ende des Managements.

### 09

#### Am Ende der Sackgasse des Finanzkapitalismus:

**DR. STEPHAN SCHULMEISTER**

Die neue Weltwirtschaftskrise und der lange Weg zu realkapitalistischen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen

### 12

#### Führen in der Krise – Haltung gibt Halt

**PROF. DR. MARKUS GMÜR**

Es ist kennzeichnendes Merkmal liberaler Wirtschaftssysteme, Haltlosigkeit im Management handeln zu provozieren, aber gleichzeitig haben Unternehmen Einfluss darauf, ob ihre Führungskräfte Haltungen herausbilden.

### 14

#### »Erfolge müssen man direkt spüren«

**IM GESPRÄCH MIT DR. WOLFGANG KRISTINUS**

Inhaber und Geschäftsführer der Firma »Baustoff + Metall« über die Voraussetzungen guter Ergebnisse und sein persönliches Steuerungskonzept.

### 16

#### »Ein ökonomisches Kalkül, aber eben ein nachhaltiges«

**IM GESPRÄCH MIT DR. WOLFGANG KRISTINUS**

Christoph Kempkes, Geschäftsführer der LLI Euromills, über Sinn und Zweck der neu errichteten, europaweit führenden Mühlen-Holding, Steuern durch »Ermuntern« und die wichtige Rolle »konstruktiver Eigentümer«.

### 18-20

#### SERVICE

#### Literaturtipps

#### Hernstein Inhouse-Angebote

#### Seminare

#### Newsletter

#### Hernstein Top Management

# Einfach praktisch!



**Die freudige Nachricht vorweg: Auch unter turbulenten Marktbedingungen gibt es sie weiterhin – nämlich jene Unternehmen, Teilbereiche von Unternehmen, Abteilungen und Teams, welche hervorragende Ergebnisse erzielen.**

Nicht selten gelingt das Erzielen dieser hervorragenden Ergebnisse sogar in Branchen, in denen die Rahmenbedingungen problematisch sind und viele der Mitbewerber in Schwierigkeiten stecken. Was gelingt diesen Einheiten besonders? Auf welches »Leadership for Results« setzen diese? Wie schauen deren Vorgehensweisen aus? Ideal wäre es natürlich, wenn es gültige »Patentrezepte« in Richtung »Leadership for Results« gäbe. Obgleich die ganze Themenstellung natürlich nicht neu ist und im Laufe der Zeit immer wieder gute theoretische Modelle entwickelt wurden, scheint die Sache doch nicht ganz so einfach zu sein. Sehen wir uns zur Verdeutlichung das Ergebnis eines Führungskräfte-Workshops aus dem Jahr 2001 an. Damals ging es darum, angesichts der sich verschärfenden Shareholder-Mechanismen abzuleiten, wie wirksames »Leadership for Results« aussehen könnte. Im ersten Teil der Aufgabe arbeiteten ManagerInnen daran, eine »Betriebsanleitung für idealtypisches »Leadership for Results« zu entwerfen. Das alles unter dem Fokus der Eindeutigkeit, jedoch mit erlaubter Übertreibung und einem gewissen »Augenzwinkern«. Sehen Sie sich die Ergebnisse an!

Wahrlich, ein interessantes Ergebnis! Einiges davon dürfte uns auch heute – im Jahr 2009 – nicht ganz unbekannt vorkommen.

Doch nun zum zweiten Teil der Aufgabenstellung: An alle Führungskräfte wurde die Frage gestellt, inwieweit sie selbst auf die dargestellte Weise geführt werden möchten? Sie werden sicher die Antwort schon erraten. Nur fünf Prozent hat mit »Ja« geantwortet, der Rest – und das sind 95 Prozent – mit »Nein«. Also ein eindeutiges Ergebnis, welches keiner weiteren Interpretation bedarf.

Doch wie sieht es nun in der Gegenwart aus? Welche Bedeutung wird der Ergebnisfähigkeit zugemessen? Hören wir uns dazu erst einmal um, was ManagerInnen über »Leadership for Results« sagen: Ein Manager aus einem international tätigen Konzern berichtet, dass man dort nur mehr eine »Daseinsberechtigung« habe, wenn man fähig ist, wirkliche Ergebnisbeiträge zu erbringen. Ein Abteilungsleiter weist darauf hin, dass sich das Erfordernis, trotz gleichzeitig stattfindender Ressourcenreduktion immer höhere Ergebnisse erbringen zu müssen, durch die sogenannte »Krise« noch zusätzlich verstärkt habe.

DR. KURT KÖCK, MAS  
ist Leiter des Bereichs Inhouse-Programme  
im Hernstein Institut.

Eine Vorstandsdirktorin (Bank, Privatkundengeschäft) erzählt von ihrer Erfahrung, dass ein Filial-Vertrieb, der nur über Zahlen gesteuert wird, letztlich »depressiv« gemacht werde. Eine erfolgreiche Division-Managerin kritisiert, dass es ein weit verbreiteter Irrtum sei, unter »Leadership for Results« nur das Erbringen von finanziellen Ergebnissen (Umsätze, Deckungsbeiträge ...) zu verstehen – eben weil es noch andere gleichermaßen wichtige Ergebnisse wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit etc. gebe. Von einem Generaldirektor wird die Meinung vertreten, dass es alleiniges Ziel von Unternehmen sei, Gewinne zu erwirtschaften. Eine historisch versierte Geschäftsführerin belegt, dass die derzeitige »gewinnmaximierende« Funktion, welche Unternehmen im heutigen Wirtschaftsgeschehen einnehmen, eine relativ »junge« Erscheinung in der Wirtschaftsgeschichte – zudem wahrscheinlich verbunden mit einem absehbaren Ablaufdatum – sei. Ein Bereichsleiter verweist darauf, dass es einigen von seinen 200 Filialen, obgleich sie unter derzeit vergleichbaren schwierigen Rahmenbedingungen tätig sind, immer wieder gelinge, hervorragende Ergebnisse beizusteuern. Ein Eigentümer eines äußerst erfolgreichen Familienunternehmens, welches bis dato immer ein hohes Ergebnis »eingefahren« hat, antwortet auf die Frage nach seinem Erfolgsrezept: »Weil es Sinn ergibt, was wir tun!« Sie sehen: Die Meinungen darüber, was PraktikerInnen mit »Leadership for Results« in Verbindung bringen, scheinen mannigfaltig zu sein. Mehr noch! Es ist davon auszugehen, dass es dafür eigentlich kein unternehmensübergreifendes Patentrezept geben kann. Doch sehen wir uns hierzu zwei Beispiele an, um herauszufinden, was »Leadership for Results« in dem einen oder anderen Unternehmenskontext bedeuten kann.

## Die XXX-AG

Das Unternehmen XXX-AG hat bislang immer ein gutes Geschäft gemacht. Doch nun scheint es enger zu werden. Der Umsatz ist eingebrochen, ein Verlust steht an. Das Unternehmen hat Sofortmaßnahmen eingeleitet und insbesondere mit dem klassischen Bewältigungsmix (verstärkt hinaus zum Kunden, Kosteneinsparungen, Umorganisationen, Trainer auswechseln ...) reagiert. Doch die Wirksamkeit dieser Maßnahmen scheint nicht ausreichend bzw. fraglich zu sein. Innerhalb des Unternehmens wird beschrieben, dass üblicherweise zu viele Maßnahmen gleichzeitig gesetzt werden, dass alles gleich wichtig ist und die wenigsten Maßnahmen einer Ergebnisauswertung unterzogen werden. Die strategische Position (USP) scheint nicht klar zu sein. Es werden verstärkt Neukunden-Aktionen initiiert, gleichzeitig gibt es gravierende Mängel in der Betreuung der Bestandskunden. Im Management-Team scheint es wenig Commitment betreffend unternehmensrelevanter Fragestellungen zu geben. Viele der zur Leistungssteuerung eingesetzten Instrumente (MbO, Leistungskriterien ...) erweisen sich als nicht mehr zeitgemäß. Der Anteil an Mitarbeitern/-innen mit Leistungsdefiziten (Non-Performer) scheint zu hoch zu sein. Einzelne Unternehmensbereiche stehen jedoch »top« da. Als wesentlichster Unterschied wird berichtet, dass jener Manager in seiner Einheit die Maßnahmen nach A, B und C klassifizieren lässt – wobei für A und B eine verpflichtende Ergebnisevaluation vorgeschrieben ist. Gleichzeitig hat jeder Maßnahmen-Eigner immer auch eine Nutzenargumentation (Was bringt's?) anzuschließen. In einer anderen erfolgreichen Einheit ist eine Managerin dazu übergegangen, eindeutige Rahmenbedingungen für eigenverantwortlich handelnde MitarbeiterInnen herzustellen. Beispielsweise wurden die strategische Positionierung der Division (Wofür stehen wir? Für wen tun wir das? Wie tun wir das?) klargestellt und Verantwortungsbereiche delegiert ...

## Die AAA-AG

Das Unternehmen AAA-AG ist Teil einer Holding. Bislang war das Unternehmen vor allem in einem überschaubaren Markt (Österreich, angrenzende Staaten ...) tätig. Es gilt als Top-Adresse betreffend »Spitzentechnologie«. Im engen Kontakt zu Universitäten und Forschungseinrichtungen werden Sonderteile für Spezialmaschinen entwickelt und getestet (Spezialwerkstoffe, besonders belastete Teile in Turbinen, bevorzugt Flugzeugbau und Wasserkraft). Die Kapitalbasis ist hervorragend. Seit Längerem herrscht eine stabile Gewinnsituation. Im Top-Management wird beschlossen, das Unternehmen innerhalb von fünf Jahren zum Marktführer (Weltmarkt) auszubauen. Einigkeit besteht im Management-Team darüber, dass das wesentlichste Gefahren-Potenzial in allfällig nicht verfügbaren Management-Ressourcen (internationale Einsetzbarkeit) bzw. in einem »nicht gewollten Technologietransfer« (nicht befugtes Kopieren, Spionage ...) besteht. Wie anzunehmen ist, dürfte für ersteres Unternehmen »Leadership for Results« wohl zunächst bedeuten, die bestehenden Schwierigkeiten kurzfristig in den Griff zu bekommen; d. h., die existierenden Probleme sind zu orten, deren Ursachen zu identifizieren und wirksame Verbesserungen einzuleiten. Dagegen wird es beim zweiten Unternehmen eher wichtig sein, die Vorkehrungen für den künftig angestrebten Erfolg herzustellen, sprich: »vorausschauende« Entwicklung zu betreiben. In diesem Zusammenhang könnte dies bedeuten, innerhalb des Management-Teams die relevanten strategischen »Stellhebel« zu identifizieren, welche dazu beitragen, die angestrebte Marktposition (Weltmarktführer) zu erreichen. »Leadership for Results« betrifft somit in diesem Fall weniger ein finanzielles Geschäftsergebnis, sondern hat andere Resultate – führende Marktposition, Commitment im Management-Team – im Auge. Aus diesem Vergleich wird eines ersichtlich: Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann es für »Leadership for Results« keine allgemeingültigen »Rezepte« geben. Natürlich ist es immer gut zu wissen, worauf erfolgreiche Unternehmen setzen, um eine hohe Ergebnisfähigkeit herzustellen. Doch Zweifel in Richtung Übertragbarkeit und Kopierbarkeit scheinen angebracht zu sein. Zudem wird von erfolgreichen Managern/-innen oftmals auf einen wichtigen Erfahrungswert hingewiesen: Die Ursachen für die hohe Ergebnisfähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisationseinheit sind oftmals sehr spezifisch. Bezogen auf Vergleichbarkeit scheint es jedoch, dass vor allem die Gründe für das Scheitern ähnlich sind.

## BETRIEBSANLEITUNG FÜR IDEALTYPISCHES »LEADERSHIP FOR RESULTS«

- 1 Bei uns geht es um Resultate! Punkt.
- 2 Die Frage »Um welche Resultate?« ist eindeutig beantwortet!
- 3 Wer da nicht mitmöchte, ist fehl am Platz. Wer da nicht mitkann, bekommt eine faire Entwicklungschance.
- 4 Als MitarbeiterInnen kommen jene in Frage, die einen eigenen Antrieb haben.
- 5 Auf Personen, die sich mit fremden Federn schmücken, kann verzichtet werden.
- 6 Es kommt nicht darauf an, ob wir uns in Marktgebieten, Divisionen oder Profitcentern organisieren, sondern dass jede Einheit Ergebnisfähigkeit aufweist.
- 7 Jede Einheit/Jede Person bekommt einen klaren Auftrag und kann am Ergebnisbeitrag gemessen (verglichen) werden.
- 8 Mitbestimmung bedeutet nicht »was«, sondern vor allem »wie« das Ergebnis realisiert werden kann.
- 9 Es besteht die Verpflichtung zu einem periodischen Feedback an alle LeistungsträgerInnen, damit diese zu jeder Zeit wissen, wo sie stehen.

Führungskräfte-Workshop,  
Gruppenarbeitsergebnis, 2001

Doch wie kommen Unternehmen zu ihren spezifischen Lösungen? Warum gelingt es bestimmten Unternehmen bzw. Einheiten, nachhaltig bessere Ergebnisse zu erbringen? Dazu einige Anregungen aus der – und für die – Praxis.

- In Hochleistungsorganisationen wird »Leadership for Results« erfahrungsgemäß ein bedeutender Stellenwert zugemessen. Die Thematik wird nicht nur reaktiv – im Sinne einer Feuerwehreaktion bei Leistungsdefiziten – gehandhabt, sondern als strategisch bedeutsamer Prozess betrieben. Beispielsweise ist es dort eher unüblich geworden, dass sich in bestehenden MbO-Verfahren nach wie vor die Leistungsdimension »Ergebnis-Orientierung« findet. Schon längst hat dort der Übergang zur »Ergebnis-Fähigkeit« stattgefunden. In der Regel ist ein klarer roter Faden erkennbar, welcher sich vom Wertesystem über Steuerungsparameter und Führungsinstrumente bis hin zum Führungshandeln erstreckt. Die permanente Verbesserung der Ergebnisfähigkeit wird überdies nicht nur als normales Tagesgeschäft von Managern/-innen angesehen. Vielmehr werden spezielle Gelegenheiten eingerichtet, um diese Thematik gesichert »treiben« zu können. Insbesondere dann, wenn es sich um die konkrete Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten bzw. um zukunftsbezogene/vorausschauende Entwicklung von Ergebnisfähigkeit handelt, werden entsprechende Formate (Task Force Leadership for Results, Projekte, Management-Workshops ...) implementiert.
- Eine weitere Erfahrung ist, dass »Leadership for Results« auf das Engste mit einem der Sache dienlichem Management-Verständnis zusammenhängt. Während manche ManagerInnen nach wie vor einem Management im System (Vorbildwirkung, Angstmache, Motivierung, Unterstützung, Belohnungen ...) den Vorzug geben, setzen andere auf ein Management am System (Entwicklung von leistungsförderlichen Rahmenbedingungen wie Strategien, Strukturen, Prozessen, Kompetenzverteilungen ...). Die Differenzierung im bzw. am System entstammt übrigens dem Artikel »Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System« von Klaus Doppler (2009). Jedenfalls weisen auch erfahrene ManagerInnen unisono darauf hin, dass ein einseitig kompensatorischer Zugang – je stärker die Rahmenbedingungen im Argen liegen, desto mehr muss »motiviert« werden – nur kurzfristig etwas bringen kann. Für die Gewährleistung einer nachhaltig hohen Ergebnisfähigkeit erweist sich das mit Sicherheit als nicht ausreichend.
- Als einer der wesentlichen Punkte wird von Führungskräften, die ihre Einheiten zu Hochleistungsorganisationen entwickeln konnten, die »vorausschauende« Entwicklung von Ergebnisfähigkeit benannt. In der täglichen Praxis zeigt sich, dass auch bewährte Maßnahmen nicht einfach »fortgeschrieben« werden sollten. Beispielsweise kann ein »Mehr von Demselben« auch destruktive Wirkungen entfalten. So kann die Verstärkung bestehender Leistungsanreize (Prämien) das Gesamtergebnis sogar negativ beeinflussen. Um nicht in diese Falle zu laufen, kommt hier eine Fähigkeit zum Zug, welche vor allem bei äußerst leistungsfähigen Einheiten zu beobachten ist. Es ist die Fähigkeit, sich selbst »aus der Zukunft heraus« immer neu zu erfinden. Diesbezüglich werden für das eigene Geschäft attraktive Zukunftsszenarien (z. B. Marktführer im Geschäftsfeld) erstellt und folgend »zurückgerechnet«, auf welche strategischen »Stellhebel« schon jetzt zu setzen ist, um dieses in der Zukunft liegende »Resultat« wahrscheinlich zu machen. In der Regel wird diese Arbeit durch das führende Management-Team (Klausur) erbracht. Unter Verwendung spezifischer Umsetzungshilfen (z. B. Champion-Konzepte) wird auf diese Weise ein spezifisches Leadership for Results betrieben, um hohe Standards zu gewährleisten.

Womit können ManagerInnen nun rechnen, wenn sie bewusst in »Leadership for Results« investieren? Wie sehen konkrete Ableitungen aus? Hierzu einige Beispiele.

- Eine Teamleiterin verweist mit Stolz darauf, dass sie die Ergebnisfähigkeit sprunghaft erhöhen konnte, weil die »Auftragsvergabe« verbessert wurde. Im Gegensatz zu früher müssen die MitarbeiterInnen nicht mehr herumraten, was eigentlich zu leisten sei. Es geht um die Klarheit von vergebenen Aufträgen – wobei auch nachzufragen ist, wenn etwas nicht verstanden wird.
- Eine Abteilungsleiterin berichtet, dass sie die Ergebnisfähigkeit ihrer Einheit wesentlich erhöhen konnte, indem sie den Management-Prozess neu definiert hat. Neu daran ist, dass der Management-Prozess nun nicht mit der Kontrolle aufhört, sondern an letzter Stelle die Evaluation steht. Damit haben sich wesentliche Ansatzpunkte für Entwicklungs- und Lernprozesse ergeben, die die Abteilung wirklich weitergebracht haben.
- Ein Bereichsleiter berichtet, dass die wesentlichste Maßnahme, welche zur Steigerung der Ergebnisfähigkeit beigetragen hat, der Abbau der zu stark ausgebauten Einzelprämierungen und Rennlisten war. Denn die Konkurrenz untereinander war schon so stark, dass man eigentlich keine externe Konkurrenz mehr gebraucht hat.
- Innerhalb eines Management-Teams wird auf folgenden Erfolgsfaktor hingewiesen. Gemeinsam ist man zum Schluss gekommen, dass die Zukunftsfähigkeit und Erfolgsbilanz des Unternehmens nicht (nur) von einem/einer EinzelmanagerIn abhängen kann. Sondern vor allem davon, wie die an sich fähigen EinzelmanagerInnen zusammen (gegen-, neben- oder miteinander) wirksam werden. Deshalb wird hoher Wert auf das Commitment im Management-Team hinsichtlich der unternehmensrelevanten Fragestellungen gelegt.
- Aus einem anderen Unternehmen wird berichtet, dass es wesentlich war, alle Instrumente, die bislang zur Leistungssteuerung verwendet wurden und teilweise sehr viel gekostet und wenig gebracht haben, radikal zu durchforsten. Jetzt hat man nur mehr einige wenige Instrumente in Verwendung, welche sich zudem nicht mehr gegenseitig im Wege stehen und eine sich durchziehende Linie erkennen lassen.
- Eine Filialleiterin berichtet, dass ihre Filiale im Bundesland-Ranking nun ganz oben liegt. Gelungen sei ihr das, weil sie mit ihren Mitarbeitern/-innen als wichtigstes »Resultat« nicht mehr den Deckungsbeitrag, sondern die Zufriedenheit der Kunden anstrebt. Zudem wurde eine eigene Filial-Wertvorstellung (Wir möchten die freundlichste Filiale am Platz sein!) entwickelt.
- In einem Konzern, welcher eine führende Position auf dem Weltmarkt einnimmt, wird dieser Erfolg unter anderem darauf zurückgeführt, dass dem Faktor »Umgang mit nicht auflösbaren Widersprüchen« besonderer Stellenwert (bedeutend für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit) beigemessen wird. Demnach gilt es, »Widersprüche« nicht mehr als betrieblichen »Störfall« zu behandeln bzw. daraus entstehende Konflikte nach dem Prinzip »Ober sticht Unter« auszutragen, sondern adäquatere Formen, z. B. Widerspruch als Voraussetzung für Innovationsfähigkeit, zu entwickeln.

Gerade solche Beispiele aus der Praxis belegen, dass es engagierten Managern/-innen immer wieder möglich ist, Voraussetzungen für herausragende Leistungsfähigkeit zu schaffen. Doch gleichgültig ob es sich um eindeutige Auftragsvergaben, den Abbau von dysfunktionalen Prämien-systemen oder die Entwicklung von Leitwerten handelt – letztendlich geht es darum, dass von den Managern/-innen die jeweiligen Faktoren, die eine Organisationseinheit im Sinne der Ergebnisfähigkeit wirklich weiterbringen, gesucht und erkannt werden. Wahrscheinlich ist dieser Umstand gerade das, was eigentliches »Leadership for Results« wirklich ausmacht! Nämlich die Fähigkeit, einfach praktisch an die Erfordernisse heranzugehen, um an praktisch einfachen Schlüsseln wirksam anzusetzen.



#### LITERATURHINWEIS

Doppler, K., »Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System«, in: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 2/2009.

# Leadership in Zeiten von Pest und Cholera

Der Abschwung fordert von Führungskräften Sachverstand, Selbstbewusstsein und Flexibilität. Danach wartet das Ende des Managements.



Geben wir's zu – es war schon einmal schicker, Manager zu sein. Ganz rasch, innerhalb weniger Monate haben viele Führungskräfte ein völlig neues Gefühl kennengelernt: dass man plötzlich nicht mehr interessant und attraktiv erscheint, wenn man vor neuen Bekannten die Berufsbezeichnung »Manager« fallen lässt, sondern als Führungskraft Ziel von Hohn und Spott und manchmal sogar eher rüder Zurechtweisungen wird. Das sitzt, und es führt bei manchen zu weitreichenden Fragen. Wie bewältigen wir den hinterlassenen Scherbenhaufen, und welche Art von Management kommt danach?

Tatsächlich scheint der aktuelle Einbruch auf den Punkt zu bringen, was gute Führungskräfte zu leisten haben. Und das ist so gar nicht in Gegensatzpaaren in der Tonlage von »Der Leader schreitet, der Manager trippelt« oder »Der Leader beglückt die Welt, der Manager zählt derweil Erbsen« abzubilden. Heute ist es überdeutlich, wie wenig solche Gegenüberstellungen der umfassenden Aufgabe gerecht werden, die Führungskräfte vor sich haben. Phasen wie die jetzige fordern die ganze Bandbreite unserer Fähigkeiten, unser Urteilsvermögen genauso wie unseren Instinkt, den Hausverstand ebenso wie unsere Originalität.

In diesem Artikel versuche ich einen schnellen Abriss über jene Herausforderungen, die auf Führungskräfte in Hinblick auf ihre Wirksamkeit und »Ergebnisfähigkeit« derzeit und in den nächsten Jahren zukommen könnten. Meine Vermutung ist, dass wir vor einer schnellen Abfolge sehr unterschiedlicher Situationen stehen: der Bewältigung des heutigen Abschwungs und seiner späteren Folgen, und danach stellt sich vielleicht ein ganz anderes Szenario ein. Falls es Ihnen widerstrebt, sich einfach dem Glücksgott zu überlassen, lassen Sie uns betrachten, wo wir derzeit stehen und was die nächsten Jahre bringen könnten.

## 1. Derzeit

Egal ob der derzeitige Einbruch Sie voll erwischt hat, noch auf sich warten lässt oder Sie nur schwach streift: Die Unsicherheit, wie es in den nächsten Jahren mit Ihrem Unternehmen weitergehen wird, werden Sie vermutlich teilen. Auch wenn die ersten Branchen bereits zaghaft eine Erholung ankündigen, bleibt schwer vorstellbar, dass die derzeitigen Verwerfungen spurlos an unseren Märkten vorbeigehen werden. Mitbewerber werden aus dem Markt verschwinden, neue Angebote werden nicht auf sich warten lassen. Kredit wird vermutlich auf lange Zeit knapp bleiben. Würde uns eine Erholung rasch wieder auf die Levels vor 2008 zurückbringen, wäre das allein schon das nächste Alarmzeichen. Dies stellt Führungskräfte praktisch aller Branchen (und auch im Non-Profit-Sektor) vor eine lange Reihe ähnlicher Fragen und Probleme.

### DAS ÜBERLEBEN SICHERN

In vielen Unternehmen geht es nach wie vor ums Überleben oder zumindest um eine drastische Redimensionierung mit offenem Ausgang. Hier zeigt sich, wie gut eine Führungskraft oder ein Management-Team das eigene Geschäft kennt und seine Prozesse im Griff hat. Während es in guten Zeiten ums Optimieren geht, steht nun etwas ganz anderes im Vordergrund: schnell wirksame Maßnahmen zu setzen, die das Überleben eines Unternehmens sichern, das mit einem Schlag zehn, 20 oder auch 40 Prozent seines Umsatzes verliert.

Diese Aufgabe ist zu oft komplex, als dass man sie »richtig und gut« bewältigen könnte. Eine realistische Zielsetzung für solche Phasen mag es eher sein, grobe Fehler zu vermeiden bzw. diese, wenn sie passieren, rasch zu korrigieren. Ein Defizit an Führung zeigt sich dann z. B. an folgenden Phänomenen, die man heute immer wieder zu sehen bekommt:

- Konzentration auf Nebenschauplätze: Man beginnt die Streichorgien dort, wo der Schmerz am geringsten ist – ungeachtet der Frage, ob man dort die nötigen Effekte erzielen kann. Und dann bleibt man dort.
- Unsachgemäßes Hantieren mit Kosten: Es ist erstaunlich, wie häufig auch erfahrene Management-Teams derzeit Maßnahmen setzen, die z. B. erst in Jahren ihre Wirksamkeit entfalten können oder die keine realen Auswirkungen auf die – oft alles entscheidende – Liquidität haben.
- Graduelles Optimieren: »Es wird schon reichen, wenn wir alle den Gürtel enger schnallen.« In sehr vielen Fällen bedeutet das schlicht einen Mangel an Mut und/oder Einsicht. Bei Einschnitten, wie sie jetzt zu verkraften sind, ist ein zaghaftes Optimieren mit der Gießkanne häufig sinnlos.

Wirksame Lösungen sind dagegen oft Bündel von rasch wirksamen Maßnahmen, die verschiedene Kostentreiber gleichzeitig bearbeiten und die großteils erst in der Kombination wirklich wirksam werden. Der Federstreich, mit dem die Kosten auf einen Schlag beliebig reduziert werden können, bleibt meist eine Illusion. Hier haben Führungskräfte darauf zu achten, dass

- viele verschiedene Optionen durchgedacht und gerechnet werden, z. B. die Straffung von Prozessen, das Insourcing, die Reduktion der Angebotsbreite etc.;
- man bei der Suche nach Lösungen nicht auf halbem Weg stehen bleibt;
- Panikreaktionen und Flucht nach vorne unterbleiben;
- die gefundenen Maßnahmen klar kommuniziert und ihre Wirksamkeit sorgfältig überprüft werden.

Die Performance zu sichern ist daher kein einfacher Prozess, der in einer bestimmten Schrittfolge durchzuführen und abzuschließen wäre. Mit viel Beharrlichkeit muss über längere Zeiträume in mehreren Anläufen immer wieder die Konzentration auf die entscheidenden Maßnahmen verfolgt und durchgesetzt werden.

### DIE DYNAMIK DER MÄRKTE NUTZEN

»Die Autoindustrie ist mit am stärksten von der Krise gebeutelt. (...) Nach Ausbruch der Krise hat die Branche klug und vergleichsweise schnell reagiert, indem sie ihre Kapazitäten und Kosten reduzierte. Doch Absatzeinbrüche von 40 Prozent oder mehr lassen sich auf der Kostenseite nicht ausgleichen. (...) Zufällig lief der Leasingvertrag des Autors in der Krise aus, er »war also im Markt«. Haben ihn seit dem Ausbruch der Krise Autoverkäufer angerufen? Hat er Post von Autoherstellern erhalten? Wurden ihm Probefahrten angeboten? Hat ihn einer der zahlreichen Automanager, die ihn persönlich kennen, angesprochen, um ihm ein Auto zu verkaufen? (...) Meldete sich ein Vertreter der Marke, die die Ehefrau des Autors vor wenigen Monaten gekauft hatte, um sich zu erkundigen, ob der Ehemann nicht auch ein neues Auto dieser Marke kaufen wolle? Gab es ein Angebot für einen Leasingvertrag mit drei Monaten Mietfreiheit (bei einem Büro gab es genau das)? (...) Alle diese Fragen muss der Autor mit »Nein« beantworten.«

Der profilierte Strategieberater Hermann Simon bringt es auf den Punkt: Während wir festhalten können, dass in vielen Unternehmen rasch und oft auch überlegt das Kostenthema bearbeitet wurde, hat sich parallel dazu in der Marktbearbeitung nur ganz wenig getan. Auch wenn dies nachvollziehbar ist – in Zeiten der Kürzungen, Restrukturierungen etc. geht die ganze Aufmerksamkeit der Mitarbeiter gerne ins Innere der Organisation – so ist es doch fatal. Hier gibt es ebenso ein paar typische Fehler, die aufmerksames Management verhindern kann:

- Keinerlei Konzentration auf Markt- und Vertriebsthemen, weil man mit Kostensenken und Restrukturierungen – und den internen Konflikten darum – vollkommen ausgelastet ist.
- Kunden und Marktanteile durch Preisreduktionen halten wollen: Natürlich kann dies manchmal unvermeidlich sein. Wenn es die einzige oder die mit Abstand bedeutendste Vertriebsmaßnahme darstellt, dann ist häufig die Profitabilität des Unternehmens mittelfristig in großer Gefahr. (Eine nützliche Frage lautet: Wenn mein Kunde einen reduzierten Preis will, gerne; was bekomme ich dafür?)

**MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA**  
ist Berater, Trainer, Coach und Autor  
des Buchs »Management-Navigator«.  
(www.doblhofer.cc)

**1**  
Aus: Hermann Simon, 33  
Sofortmaßnahmen gegen  
die Krise, Campus 2009.

Auch auf der Vertriebsseite sind es oft nicht geniale Geistesblitze, die ein Unternehmen aus dem Abschwung führen, sondern Kombinationen von mehreren Maßnahmen, Kanälen und Kontakten. Hier ist eine Trennung zwischen Management (kühle Analyse, Controlling etc.) und Leadership (visionäre Führung, Begeisterung der Mitarbeiter etc.) besonders unrealistisch. Führungskräfte, die ihr Geld wert sind, beschäftigen sich in diesen Zeiten u. a. damit,

- mit der gewohnten Aufmerksamkeit die Märkte zu beobachten – auch wenn dies noch verwirrender und frustrierender sein kann als sonst;
- wo möglich, die Erfüllung auch ungewöhnlicher Kundenwünsche freizugeben, um das Risiko des Käufers zu reduzieren, die Zahlung möglich zu machen etc.;
- mit neuen Vertriebskanälen und -wegen zu experimentieren, auch wenn man diese unter anderen Bedingungen nicht in Anspruch nehmen würde etc.

Vielleicht ist es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die wichtigste Funktion vieler Führungskräfte, ihr Unternehmen überhaupt entscheidungsfähig zu halten. Denn eine häufige Reaktion auf die massive Unsicherheit auch hinsichtlich der unmittelbaren Zukunft ist die Schreckstarre. Von Monat zu Monat, von Quartal zu Quartal werden Entscheidungen verschoben, »bis wir klarer sehen«. Hier brauchen Führungskräfte neben einer tragfähigen Sachkenntnis ebenso eine gewisse Lust am unternehmerischen Risiko. Das sagt man auch in ruhigeren Zeiten gerne so – diesmal ist es jedoch umso wahrhaftiger. Nützlich ist dabei eine ganz eigene Kombination aus Selbstbewusstsein und Flexibilität. Es hilft dem ganzen Unternehmen, wenn das Top-Team keinen Zweifel daran lässt, dass auch die gegenwärtige Situation bewältigbar ist. Aber wie das genau geht, kann sich morgen schon wieder ganz anders darstellen, als wir es uns gestern vorgestellt haben.

## 2. Demnächst

Gleichgültig ob wir die Krise morgen schon zu Grabe tragen dürfen (so wie es die ersten Banker gerade versuchen) oder erst in Jahren – danach warten die nächsten einschneidenden Veränderungen auf den Alltag der Führungskräfte. Vier Megatrends werden vermutlich in vielen Branchen zu dieser Veränderung beitragen:

- Das Tempo, die Dynamik unserer Märkte wird nicht abnehmen – dafür wird schon allein die Informationstechnologie sorgen. Unternehmen, die sich in diesem Umfeld behaupten, werden zu einer Flexibilität gezwungen sein, die wir uns vielleicht immer noch nicht vorstellen können.
- Informationstechnologie wird auch für Transparenz sorgen, wo sie bisher nicht oder nur unter hohem Aufwand herstellbar war. Die eigene Performance, die der Büronachbarn – alles wird problemlos einsehbar, zumindest wenn unsere Gesellschaft das zulässt.
- Die nächste Mitarbeiter-Generation (also jene, die in den nächsten Jahren in den Arbeitsprozess einsteigen) wird anspruchsvoll. Im Internet alphabetisiert und von vornherein auf berufliches Nomadentum eingestellt, scheint diese Generation entschlossen, es ihren Führungskräften nicht unnötig leicht zu machen.
- Dazu kommt schließlich, wie eingangs beschrieben, dass die Finanzkrise den Manager als die gesellschaftliche Verkörperung von Führungs- und Zukunftskompetenz vermutlich ein für allemal entzaubert hat.

Der renommierte Management-Guru Gary Hamel<sup>2</sup> hat versucht, jene Management-Innovation, die aus alledem folgen müsste, schon einmal vorzudenken. In einem Buch, das sinnigerweise auf Englisch »The Future of Management«, aber auf Deutsch »Das Ende des Managements« (Econ 2008) heißt, beschreibt er Dinge, die weder er noch Sie noch ich jemals erleben werden, aber auch einige stimmige und überzeugende Szenarien, die uns vielleicht noch beschäftigen werden. Ich greife hier zwei Themen heraus: Innovation und Führung.

### INNOVATION DER WERKTÄTIGEN MASSEN

Gary Hamel und sein Koautor Bill Breen halten fest: »Allzu oft werden eingeführte Programme großzügig ausgestattet, während die Erfinder betteln gehen. Dies ist der Hauptgrund, warum Unternehmen regelmäßig die Zukunft ver-säumen.« Welche Gründe liegen hinter diesem Verhaltensmuster? Hamel und Breen nennen folgende:

- Die Macht eines Managers korreliert direkt mit den Ressourcen, die er kontrolliert – daher haben Manager wenig Anlass, Ressourcen für »riskante« Vorhaben abzuzweigen.

- Die Auslese neuer Ideen geschieht an oder nahe an der Unternehmensspitze – alles, was gerade nicht direkt zu den aktuellen strategischen (oder persönlichen) Schwerpunkten passt, wird daher kaum unterstützt. »Stellen Sie sich Silicon Valley mit nur einem einzigen Venture Capitalist vor!«
- Viele der Manager und Spezialisten, die neue Ideen beurteilen, sind ganz persönlich mit den guten Ideen von vorgestern identifiziert.
- Neue Projekte werden meistens behandelt wie laufendes Geschäft: Man versieht sie von Anfang an mit wirtschaftlichen Zielsetzungen, die sie unmöglich erfüllen können, wenn sie wirklich neu sind.

Wie entkommt man diesen scheinbaren Naturgesetzen?

Mit der Freiheit, zu experimentieren, und durch eine andere Auswahl jener Projekte, die gefördert und bis zur Marktreife gebracht werden. Was diese Auswahl angeht, bietet Hamel ein ganzes Feuerwerk an Möglichkeiten: Man könnte Ideenbörsen im Intranet entstehen lassen, die zur Meinungsbildung dienen können, oder auch mit einer Art Spielgeld operieren, das oberhalb einer gewissen Grenze in reales Geld konvertiert würde. Man könnte aber auch mittleren Managern ein begrenztes persönliches Budget zur Verfügung stellen, das sie als eine Art interner Investor frei einsetzen können, wenn ihnen eine Idee gefällt. Die Zuversicht, dass dies bessere Ergebnisse erbringen würde als bisherige Auswahlverfahren, schöpfen die Autoren aus einer Reihe von Experimenten, die unter dem Stichwort »Schwarmintelligenz« in Unternehmen durchgeführt wurden und die belegen: Große Mengen von Menschen treffen meistens bessere Entscheidungen als kleine Gruppen von Entscheidern oder Experten. Ob sich dieser revolutionäre Zugang als eine der Kernaufgaben des Managements durchsetzen kann? Sicher nicht in jeder Branche. Sollte sich allerdings tatsächlich herausstellen, dass (wie von Hamel beschrieben) eine schnelle Umfrage im Intranet regelmäßig die Umsätze für das nächste Jahr präziser voraussagt als das Marktforschungsteam, dann wird man sich den Schlussfolgerungen daraus nicht ewig verschließen können.

### COMEBACK DER SELBSTSTEUERUNG

Es ist paradox: Schon seit den 1960er-Jahren erklären Organisationsforscher die Zeit selbstgesteuerter Teams für gekommen. Wo es sie bisher schon gab, haben sie eher in einem klar abgesteckten Rahmen agieren können. Zwischendurch sah es schon so aus, als würde die Idee langsam wieder untergehen. Inzwischen finden wir selbstgesteuerte Teams in fast allen Branchen, oft noch vereinzelt, immer öfter aber mit weitreichenden Vollmachten und manchmal auch bereits mit selbst gewählten (!) Teamleitern. Noch weiter geht Hamels Schilderung von Whole Foods, jener Nobel-Bio-Supermarktkette, wo Familie Obama ihren Rucola kauft. Die Mitarbeiter jeder Niederlassung arbeiten ohne Führungs-kräfte in Teams und treffen dort auch alle relevanten Entscheidungen, und zwar sowohl was das Sortiment und die Promotions als auch was die Preise der Produkte betrifft. Darüber hinaus entscheiden die Teams selbst, wann sie wie viele und welche neue Mitarbeiter aufnehmen. Was verbleibt hier der Unternehmensleitung? Sie setzt gemeinsame Policies und Standards für die Produkte, und vor allem betreibt sie ein ausführliches Controlling und sorgt damit für Transparenz. Zehnmal im Jahr wird jede Niederlassung auf 300 (!) verschiedene Performance-Indikatoren hin überprüft – und die Zahlen gehen an alle anderen Geschäfte. Weitere Kennzahlen werden in den Teams erhoben und an andere Teams zum Vergleich weitergegeben. Auch individuelle Daten über die Bezahlung sind für die Kollegen einsehbar. Das Ergebnis? Der Gründer meint: »Bei uns läuft sehr viel Selbstüberprüfung. Peer Pressure [also der Druck der Kollegen, Anm. d. Autors] ersetzt Bürokratie. Peer Pressure erzeugt Loyalität auf eine Art, wie es Bürokratie nicht kann.«

»Siehe da«, schließen Hamel und Breen, »man braucht nicht viel Disziplin von oben, wenn vier Bedingungen zutreffen:

- 1 Mitarbeiter sind für Ergebnisse verantwortlich.
- 2 Teammitglieder haben Zugang zu Performance-Indikatoren in Echtzeit.
- 3 Sie haben Entscheidungsvollmacht über Schlüssel-Inputs, die die Performance-Ergebnisse beeinflussen.
- 4 Es gibt eine enge Verknüpfung zwischen Ergebnissen, Bezahlung und Anerkennung.«

Dies erscheint mir als eine Kombination mit viel Zukunftspotenzial: weitreichende Entscheidungsspielräume und gleichzeitig eine detaillierte Transparenz der erreichten Ergebnisse, die zum Vergleich und zum Benchmarking einlädt.

## Der Rest vom Management

Wir kehren zu einer unserer Eingangsfragen zurück. Was verbleibt den Managern in diesem Zukunftsbild? Nun, einige wird man möglicherweise nicht mehr brauchen (so wie bei Whole Foods, wo es z. B. keine Filialleiter im herkömmlichen Sinn mehr gibt). Andere werden wahrscheinlich noch mehr in einer Funktion als Projektmanager/Moderator/Botschafter aufgehen, als sie es heute schon tun. Wieder andere werden sich vor allem mit der Architektur jener Organisationen beschäftigen, die das Potenzial ihrer Mitarbeiter so viel stärker heben könnten, als sie es heute noch tun. Sie werden Systeme schaffen und ständig aktualisieren, die jene Incentives und Sanktionen ausüben, die die Beteiligung der Mitarbeiter erst produktiv machen.

Für all das scheint es mir eine hohe Wahrscheinlichkeit zu geben. Aber Entwicklungen wie diese vollziehen sich langsamer, als wir sie uns meist vorstellen, und meistens auch nicht flächendeckend. Das menschliche Grundbedürfnis, mit aufkommenden Fragen, Konflikten und Anliegen von Zeit zu Zeit entscheidungsbefugte Ansprechpartner aufsuchen zu können, wird in den meisten Firmen auch weiter für die Existenz (einiger) klassischer Linienvorgesetzter sorgen. »Management 2.0«, wie Hamel es gerne nennt, ist vermutlich gewöhnungsbedürftig. Aber unser heutiges Management ist dies auch. Selbstbewusste Führungskräfte werden – da bin ich mir sicher – auch in transparenten, innovativen Unternehmen Rollen finden, die ihrem Potenzial freie Entfaltung gewähren.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch meine Auseinandersetzung mit Hamels Buch in: Stefan Doblhofer et al., Management-Navigator, Goldegg Verlag 2008.





# Am Ende der Sackgasse des Finanzkapitalismus:

Die neue Weltwirtschaftskrise und der lange Weg zu  
realkapitalistischen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen

**DR. STEPHAN SCHULMEISTER**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Österreichischen  
Instituts für Wirtschaftsforschung (Wifo).

Der jahrelange »Aufbau« des Krisenpotenzials auf den Aktien-, Immobilien- und Rohstoffmärkten, die »Aktivierung« durch die US-Hypothekenkrise und die Ausbreitung der Krise durch anhaltende Vermögensentwertung verweisen auf ihre systemischen Ursachen: In den vergangenen 30 Jahren hat sich das Gewinnstreben aller wichtigen Akteure von realwirtschaftlichen Aktivitäten hin zu Finanzveranlagung und -spekulation verlagert (»Lassen Sie Ihr Geld arbeiten«). Wissenschaftlich legitimiert wurde dieser Prozess durch die neoliberale Wirtschaftstheorie, seine Umsetzung wurde durch die Produktion von »Sachzwängen«, insbesondere in Gestalt von Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung, erleichtert. Die politische Basis des Finanzkapitalismus ist das (stillschweigende) Bündnis der Interessen von Real- und Finanzkapital gegen die Interessen von Arbeit (die ersten 25 Jahre der Nachkriegszeit waren umgekehrt durch ein Bündnis zwischen Realkapital und Arbeit geprägt worden, die Interessen des Finanzkapitals wurden »ruhiggestellt«). Mit der Entwicklung der neuen Weltwirtschaftskrise ist das Ende der Sackgasse des Finanzkapitalismus erreicht. Der Übergang zu einer neuen Form realkapitalistischer Rahmenbedingungen wird zumindest einige Jahre dauern – und damit auch die Krise.

## Die »Standarderklärung« für die Finanzkrise

Die »gängige« Erklärung für die aktuelle Finanzkrise lässt sich so zusammenfassen: Gierige Bankmanager in den USA haben seit Jahren in gewaltigem Umfang Hypothekarkredite an nahezu Mittellose vergeben. Dabei ging man davon aus, dass sich der Boom der Immobilienpreise fortsetzen würde. »Sicherheitshalber« behielten die Banken diese Kredite nicht, sondern bündelten sie zu (hybriden) Wertpapieren, welche weltweit verkauft wurden (Mortgage Backed Securities – MBS). Gefördert wurde dieses »Spiel« durch die vom (damaligen) US-Notenbankchef Alan Greenspan zwischen 2002 und 2004 extrem niedrig gehaltenen Zinsen. Überdies wurden die »Möchte-gern-Hausbesitzer« durch spezielle Kreditkonditionen »geködert«: In den ersten zwei bis drei Jahren waren fast keine Zinszahlungen zu leisten, danach sollte der Zins auf ein markant über dem Marktzins liegendes Niveau springen.

Der so »inszenierte« Bauboom trug wesentlich zum kräftigen Konjunkturaufschwung in den USA nach der Rezession 2001 bei. Dies veranlasste die Notenbank, die Leitzinsen ab 2004 stetig zu erhöhen; der Boom der Immobilienpreise schwächte sich ab, 2007 begannen sie zu sinken. Gleichzeitig setzte für immer mehr Hypothekarschuldner die Hochzinsphase ihres Kredits ein. Folge: Millionen Hausbesitzer wurden zahlungsunfähig und delogiert, die Wertpapiere (MBS) wurden großteils wertlos, ihre Inhaber (Banken, Versicherungen, Hedgefonds) erlitten enorme Bewertungsverluste. Diese wurden mit Ausbreitung der Insolvenzwelle immer größer. Die Kreditkrise weitete sich zu einer Vertrauenskrise im globalen Finanzsystem aus, da niemand wusste, wer wie viele »Toxic Assets« hielt. Die Notenbanken sprangen ein und halfen mit Liquiditätsspritzen in gigantischem Ausmaß. Dennoch wurde die Bonität von immer mehr (Groß-)Banken in Mitleidenschaft gezogen. Im März 2008 konnte die Investmentbank Bear Stearns nur knapp gerettet werden. Im September verschärfte sich die Krise nach der Pleite von Lehman Brothers dramatisch. Trotz fortgesetzter Zinssenkungen der US-Notenbank und massiver Liquiditätsspritzen wurde es für Unternehmen und Haushalte immer schwerer, einen (günstigen) Bankkredit zu bekommen. Auf diese Weise erfasste die Finanzkrise auch die Realwirtschaft, eine schwere Rezession 2009 wurde unausweichlich. Diese Erklärung stellt eine Symptomdiagnose dar, ihr entspricht die Symptomkur: faule Kredite »entsorgen«, Liquidität bereitstellen, den Banken Eigenkapital zuführen, an diese appellieren, einander wieder Vertrauen zu schenken und mehr Kredite zu vergeben. Eine solche Aufforderung trifft nicht den Kern des Problems, ist doch die Nachfrage nach Krediten dramatisch gesunken. Dies spiegelt den gleichzeitigen und globalen Rückgang der Konsum- und Investitionsnachfrage wider.

Die Entwertung der Aktien-, Immobilien- und Rohstoffvermögen markiert den Kontrapunkt zur Losung »Lassen Sie Ihr Geld arbeiten«. Die »Schubumkehr« der Triebkraft des Finanzkapitalismus leitet das Ende dieser Ausprägung einer kapitalistischen Marktwirtschaft ein. Der Übergang zu einer neuen Wirtschaftsordnung, deren Rahmenbedingungen (Anreizsysteme) das Gewinnstreben auf realwirtschaftliche Aktivitäten lenken, wird mehrere (vermutlich viele) Jahre dauern.

## ÜBERSICHT 1

Arbeit, Realkapital und Finanzkapital/Interessen und Partnerschaften

	ARBEIT	REALKAPITAL	FINANZKAPITAL
Ökonomische Interessen	Vollbeschäftigung und Reallohnsteigerungen	Hohe Rendite auf Realveranlagung: • niedrige Realzinsen • niedrige reale Wechselkurse Stabile/Regulierte Finanz- und Rohstoffmärkte	Hohe Rendite auf Finanzveranlagung und -spekulation: • hohe Realzinsen • hohe reale Wechselkurse Deregulierte Finanz- und Rohstoffmärkte
Beispiele für Interessenkonflikte	Realkapital		Zinssteigerung Reale Aufwertung
Potenzielle Partner für Interessenbündnis	Realkapital	Arbeit oder Finanzkapital	Realkapital
Ökonomisches Interesse am Staat	Vollbeschäftigungspolitik, soziale Sicherheit, Bildung, öffentliches (Mit-) Eigentum an Unternehmen, insbesondere der Daseinsvorsorge	Wachstumspolitik: öffentliche Investitionen, Bildung, Wirtschaftsförderung Totalprivatisierung der öffentlichen Unternehmen	Mächtige Notenbank Restriktive Geldpolitik »Bail-out« bei Finanzkrisen Privatisierung der Sozialversicherung

### LITERATURHINWEISE

**Aiginger, K.** »Die internationale Finanzkrise – Anmerkungen über Ursachen, Wirkungen, Optionen«, in: Khol,

**A., Ofner, G., Karner, S., Halper, D.** Jahrbuch für Politik, Wien, 2009.

**Aiginger, K.** Finanzkrise: Anlass, Ursachen, Strategien, inklusive Blick nach vorne, WIFO-Vorträge, 104, 2009.

**Bernanke, B. S.** »Nonmonetary Effects of the Financial Crisis in the Propagation of the Great Depression«, in: The American Economic Review, 73(3), 1983, 257–276.

**Fleck, L.** Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, Bern, 1935.

**Galbraith, J. K.** The Great Crash 1929, Boston, 1954.

**Kindleberger, Ch. P.** The World in Depression 1929–1939, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1973. League of Nations, Economic Stability in the Post-war World, Genf, 1945.

**Mooslechner, P.** »Finanzkrise, quo vadis?«, in: conturen, Dezember 2008.

**Schulmeister, S.** Zinssatz, Investitionsdynamik, Wachstumsrate und Staatsverschuldung, WIFO-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Finanzen, Wien, 1996.

**Schulmeister, S.** »Der polit-ökonomische Entwicklungszyklus der Nachkriegszeit«, in: Internationale Politik und Gesellschaft, Friedrich-Ebert-Stiftung, 1, 1998.

**Schulmeister, S.** »Globalization without global money: the double role of the dollar as national currency and as world currency«, in: Journal of Post Keynesian Economics, 2000, 22(3), 365–395.

**Schulmeister, S.** Purchasing Power Parities, Exchange Rates and International Price Competitiveness, WIFO-Studie mit Unterstützung des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, 2005.

Denn jene Ideologie, welche den Finanzkapitalismus wissenschaftlich legitimiert, der Neoliberalismus, wurde in den letzten drei Jahrzehnten zum gesellschaftspolitischen Paradigma. Seine Hegemonie über die Köpfe der Eliten in Wirtschaftswissenschaft, Medien und Politik kann nur in einem langwierigen »Rückzugsprozess« überwunden werden. Dies kommt in der Wahrnehmung und Interpretation der Finanzkrise zum Ausdruck und damit darin, welche Ursachen »ausgeblendet« werden.

### Symptomdiagnosen der Krise und die Ausblendung ihrer systemischen Ursachen

Es ist ein charakteristisches Merkmal der neoliberalen Weltanschauung, dass sie sich an den Grundsatz hält: »Wo ein Problem in Erscheinung tritt, dort müssen auch seine (Haupt-)Ursachen liegen.« Wenn etwa das Budgetdefizit steigt, sind daran der Finanzminister bzw. die Regierung schuld (auf dieser »Diagnose« basieren so wichtige Konzepte wie jenes der Maastricht-Kriterien sowie die entsprechenden sparpolitischen Symptomkuren). Wenn die Arbeitslosigkeit steigt, so müssen die Ursachen am Arbeitsmarkt liegen, sei es an zu hohen Löhnen, Arbeitslosengeldern oder zu starker Regulierung (darauf basieren diverse »Reformen« wie etwa Hartz IV in Deutschland). Auch die »gängige« Wahrnehmung und Diagnose der großen Krise konzentriert sich auf jenen Bereich, wo sie in Erscheinung trat, also auf die Banken, ihre fahrlässige Kreditvergabe, die Profitgier ihrer Manager sowie auf die Förderung dieses (Fehl-)Verhaltens durch die viel zu expansive Zinspolitik von US-Notenbankchef Greenspan und generell durch unzureichende staatliche Regulierung. Betont wird also in erster Linie »menschliches Versagen« im Bankensektor und in der Politik. Die Möglichkeit eines »Systemversagens« wird nur am Rande in Erwägung gezogen, etwa im Zusammenhang mit der »Fair-Value«-Bilanzierung.

Unbeachtet bleiben bei den verschiedenen Krisenkomponenten folgende Entwicklungen:

- der Boom der Aktienkurse und Rohstoffpreise, welcher ein enormes »Absturzpotenzial« aufbaute, sowie die Aufwertung des Euro bis Mitte 2008 und die nachfolgende Abwertung (ausgeblendet bleiben die »manisch-depressiven« Schwankungen der wichtigsten Preise in der Weltwirtschaft und ihre Bestimmungsfaktoren);
- die dramatische Zunahme kurzfristiger Spekulation mit Finanzderivaten, insbesondere die geradezu groteske Expansion des Börsenhandels mit solchen »Wettscheinen« (ausgeblendet bleibt die »Triebkraft« der Instabilität der »Asset Prices«);
- die kontraproduktive Zinspolitik der EZB und ihre auf Denkfehlern beruhende theoretische Grundlage (ausgeblendet bleiben die wachstumsdämpfenden Effekte eines nahezu permanent positiven Zins-Wachstums-Differentials in Ländern wie Deutschland);
- die »Verwandlung« der (großen) Banken – von »Dienern der Realwirtschaft« zu »Finanzalchemisten« (ausgeblendet bleiben die realwirtschaftlichen Effekte der Propagierung von Finanzveranlagung und -spekulation);
- die Illusion des »Lassen Sie Ihr Geld arbeiten« und die Schäden, welche durch diese Losung angerichtet wurden (ausgeblendet bleiben nicht nur »Fehlkonstruktionen« wie die kapitalgedeckte Altersvorsorge, die Tilgungsträger der »Häuslbauer« und die meisten Finanzinnovationen, sondern generell die Verlagerung des Gewinnstrebens von der Real- zur Finanzakkumulation).

Der wichtigste Grund, warum diese »Krisenkomponenten« nicht wahrgenommen werden, liegt in der Vermeidung kognitiver Dissonanzen durch die Eliten. Würden sie sich ihnen aussetzen, so müssten etwa Wirtschaftswissenschaftler folgende Hypothese prüfen: Märkte, welche dem optimalen Markt der Theorie am nächsten kommen, nämlich die

Börsen für Finanzderivate, produzieren systematisch »manisch-depressive« Schwankungen der Wechselkurse, Zinssätze, Aktienkurse und Rohstoffpreise, also falsche Preissignale. Dann aber würde das gesamte Weltbild ins Wanken geraten, das man in den letzten drei Jahrzehnten mit großer Mühe restauriert hatte. Politiker müssten sich fragen, ob sie nicht gravierende Fehler gemacht haben, indem sie sich an simplen Losungen wie »Mehr privat, weniger Staat« oder »Der Markt hat immer recht« orientierten – Fehler, für die Schwächere nun zahlen müssen. Und Journalisten müssten sich fragen, ob sie nicht diese fahrlässige Politik gefördert haben, indem sie der Mode der Wirtschaftswissenschaften folgten. Das Haupthindernis einer raschen Überwindung der Krise liegt also in den Köpfen der »Experten«: Je stärker die »Beharrungstendenz ihres Meinungssystems« und je fester ihr Glaube an die kunstvoll ausgedachte »Harmonie der Täuschungen«, desto länger wird die Krise dauern<sup>1</sup>.

### DIE INTERESSEN VON ARBEIT, REALKAPITAL UND FINANZKAPITAL

Alle gesellschaftlichen Weltanschauungen, welche Interessengegensätze und ihre Interaktion berücksichtigen (vom Marxismus bis zur katholischen Soziallehre), unterscheiden zwei Arten der Beteiligung am Produktionsprozess: Kapital und Arbeit – und damit zwei Klassen und Interessen.

Tatsächlich sind die ökonomischen Interessen von Kapital jedoch fundamental unterschiedlich, je nachdem, ob es in Real- oder Finanzkapital angelegt ist (Übersicht 1):

- Realkapital ist das in Produktionsmitteln angelegte Vermögen. Seine Rendite ist umso höher, je niedriger der reale Zinssatz und der reale Wechselkurs sowie die Rohstoffpreise sind. Da Unternehmer (»Realkapitalisten«) ihren Gewinn auf Gütermärkten machen, profitieren sie generell von stabilen monetären Rahmenbedingungen.
- Finanzkapital ist das auf Finanzmärkten angelegte Vermögen, sei es zum Zweck der Finanzierung von Unternehmen, Haushalten oder des Staates, sei es zum Zweck der Spekulation auf den Aktien-, Devisen-, Anleihen- und Rohstoffmärkten. Finanzkapital profitiert von hohen Zinsen und instabilen Finanzmärkten.
- Die gesellschaftliche Dynamik wird durch die Interaktion von folgenden drei Interessen geprägt (siehe dazu auch Übersicht 1):
- Das Erwerbs- und Vermehrungsinteresse des Realkapitals entfaltet sich auf den Gütermärkten und wird deshalb durch ein hohes Wirtschaftswachstum gefördert, indirekt insbesondere durch einen niedrigen Zinssatz und Wechselkurs.
- Das Erwerbs- und Vermehrungsinteresse des Finanzkapitals entfaltet sich auf den Finanzmärkten, und zwar entweder durch Halten von Finanzvermögen oder durch Handeln mit Finanzinstrumenten; beide »Entfaltungsbedingungen« dämpfen die Expansion der Realwirtschaft.
- Das Erwerbs- und Beschäftigungsinteresse der Arbeit erfordert ein (hinreichend) hohes Wirtschaftswachstum, einen der Arbeitsproduktivität entsprechenden Anstieg der Reallöhne und damit eine dynamische Entwicklung der Gütermärkte.
- Allerdings lassen sich soziale Gruppen nach der Dominanz ihrer ökonomischen Interessen unterscheiden: Die meisten Arbeitnehmer sind »hauptberuflich« Arbeitnehmer, und die meisten Unternehmer im »Non-financial Business« sind »hauptberuflich« Unternehmer (ihre Finanzkapitalerträge sind im Vergleich zu ihren Lohn- bzw. Gewinneinkommen gering). Diesen drei Interessen entsprechen keine homogenen sozialen Gruppen (»Klassen«):
- Arbeitnehmer sparen und akkumulieren dadurch Finanzvermögen; sie haben daher gleichzeitig Arbeitnehmerinteressen und Rentierinteressen.
- Unternehmer des »Non-financial Business« sind zwar in ihrer Gesamtheit (als Sektor) Nettoschuldner; in dem Ausmaß jedoch, in dem sie Finanzaktiva halten und ein entsprechendes Portfoliomanagement betreiben, haben sie auch Rentierinteressen. Abb. 1

Ökonomisch ist der Interessengegensatz zwischen Realkapital und Finanzkapital schärfer als zwischen Realkapital und Arbeit. Denn sowohl Arbeitnehmer als auch Unternehmer profitieren von einem starken Wachstum der Realwirtschaft, haben also indirekt auch ein Interesse an der Entfaltung der wirtschaftlichen Interessen der »Gegenseite«. Politisch stehen jedoch die Unternehmer den (»hauptberuflichen«) Rentiers und ihren Managern bei Banken, Versicherungen und Investmentfonds näher als den Arbeitnehmern; hierfür dürfte einerseits ein Gefühl der sozialen Zusammengehörigkeit bestimmend sein und andererseits das Denken in der traditionellen Dichotomie Arbeit versus Kapital (egal ob Real- oder Finanzkapital). Das Verhältnis der »Real- und Finanzkapitalisten« zum Staat ist gespalten: Als Vermögensbesitzer sind sie politisch an einem wirtschaftlich passiven

<sup>1</sup> Diese Begriffe habe ich dem großartigen Essay von Ludwik Fleck, 1935, entnommen.

Staat interessiert; je wichtiger nämlich das Steuerungssystem »Markt« ist, desto größer ist der Einfluss der Besitzer der »Geldstimmen«. Ökonomisch sind die Unternehmer an einem aktiven Staat im Bereich der Verbesserung der Produktionsbedingungen, insbesondere durch Investitionen in die Infrastruktur sowie in das Bildungswesen, interessiert. Die Rentiers und ihre »Geldvermehrter« (Finanzsektor) sind dagegen an einer möglichst starken Stellung der Notenbank interessiert sowie an einer Erweiterung ihrer Geschäftsfelder durch Privatisierung der Sozialversicherung, insbesondere der Pensionsversicherung. In Finanzkrisen sind die Rentiers zusätzlich auch an staatlichen »Rettungsaktionen« für ihr Kapital höchst interessiert (»Bail-outs«).

#### REALKAPITALISMUS UND FINANZKAPITALISMUS

Realkapitalismus und Finanzkapitalismus stellen zwei Ausprägungen oder Regimes einer kapitalistischen Marktwirtschaft dar, die durch eine Vielzahl einander ergänzender Rahmenbedingungen charakterisiert sind. Die Aufschwungsphase im langfristigen Entwicklungszyklus wird von realkapitalistischen Rahmenbedingungen geprägt, die Abschwungsphase vom Finanzkapitalismus.

Die wichtigsten Komponenten bzw. Merkmale des Realkapitalismus sind (Übersicht 2):

- Es dominiert ein »Interessenbündnis« zwischen Arbeit und Realkapital, die Interessen des Finanzkapitals sind »ruhiggestellt«.
- Das Verhältnis zwischen Unternehmerschaft und Gewerkschaften ist durch eine enge Zusammenarbeit (Korporatismus) charakterisiert.
- Staat und Markt, Konkurrenz und Kooperation werden als einander ergänzende Steuerungssysteme begriffen.
- Die Wirtschafts- und Sozialpolitik hat mehrere Ziele im Visier, insbesondere Vollbeschäftigung, ein hohes Wirtschaftswachstum, soziale Sicherheit und Förderung der Chancengleichheit.
- Der Wirtschaftspolitik liegen Theorien zugrunde, welche davon ausgehen, dass eine kapitalistische Marktwirtschaft immer wieder (schwere) Krisen produziert, die zumeist von den Finanzmärkten ausgehen (wie die keynesianische Theorie in der Nachkriegszeit).
- Der Hauptansatz zur Diagnose und Therapie ökonomischer Probleme ist systemisch, d. h., man versucht, das Entstehen von Problemen aus der Interaktion verschiedener Variablen zu begreifen.
- Die Finanzierungsbedingungen fördern die Realwirtschaft: Der Zinssatz wird von den Notenbanken stabil und auf einem niedrigen – zumeist unter der Wachstumsrate liegenden – Niveau gehalten, die Wechselkurse sind fest, die Rohstoffpreise stabil.
- Die Rahmenbedingungen werden durch die Politik also so gesetzt, dass sich Vermögen am besten durch realwirtschaftliche Aktivitäten vermehren lassen.
- Der Realkapitalismus kann deshalb auch als ein »Spiel« angesehen werden, bei dem der »Gesamtkuchen« notwendigerweise wächst. Ein solches Positivsummenspiel mildert Verteilungskonflikte erheblich.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Spannungsfelder zwischen ökonomischen und politischen Interessen lässt sich feststellen: Der Realkapitalismus stellt ein Regime dar, in dem das gemeinsame ökonomische Interesse von Realkapital und Arbeit (an hohem Wirtschaftswachstum und Vollbeschäftigung) den Gegensatz ihrer politischen Interessen überwiegt (Letzterer wurde durch korporatistische Formen der Entscheidungsfindung wie die Sozialpartnerschaft integriert). Die meisten Merkmale des Finanzkapitalismus sind jenen des Realkapitalismus direkt entgegengesetzt und bedürfen daher keiner Kommentierung (Übersicht 2).

Einzelne Elemente sollen ergänzend erläutert werden:

- Das »Interessenbündnis« zwischen Real- und Finanzkapital manifestiert sich nicht nur in der Deregulierung der Finanzmärkte, sondern auch in den wirtschaftspolitischen Hauptzielen der Geldwertstabilität, »solider« Staatsfinanzen und einer sinkenden Staatsquote (alles genuine Finanzkapitalinteressen).
- Das politische Hauptziel von Real- und Finanzkapital, den Sozialstaat und die Gewerkschaften zu schwächen, kommt in der Dominanz des Neoliberalismus zum Ausdruck, der Ideologie des Finanzkapitals.
- Diese auch von der Unternehmerschaft übernommene »Weltanschauung« und die darauf basierende Politik von Sozialabbau und Deregulierung verursacht eine zunehmende Entfremdung zwischen den ehemaligen Sozialpartnern.
- Die Verlagerung der wirtschaftspolitischen Macht von den Regierungen hin zu den Notenbanken kommt in Europa insbesondere in der historisch einmaligen Machtausstattung der Europäischen Zentralbank zum Ausdruck.
- Die von den Notenbanken praktizierte Geldpolitik führt dazu, dass das Zinsniveau die gesamtwirtschaftliche Wachstumsrate übersteigt, was die Finanzierungsbedingungen für die Unternehmen und den Staat nachhaltig verschlechtert.
- Schwankende Wechselkurse und Rohstoffpreise, über der Wachstumsrate liegende Zinssätze und zunehmende Gewinnchancen kurzfristiger Finanzspekulation dämpfen das Wachstum der Realinvestitionen und damit der Gesamtwirtschaft.
- Der Neoliberalismus wurde somit nicht durch die Popularität seiner Forderungen geschichtsmächtig, sondern durch die »Hintertür« der Entfesselung der Finanzmärkte: Diese senkte das Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit und Staatsverschuldung stiegen, Sozialabbau und Deregulierung wurden zu »Sachzwängen«.
- Im Hinblick auf die unterschiedlichen Interessen der beiden Veranlagungsformen von Vermögen gilt: Der Finanzkapitalismus stellt ein Regime dar, in dem das gemeinsame politische Interesse von Real- und Finanzkapital an einer Schwächung von Gewerkschaften und Sozialstaat einen größeren Stellenwert hat als der Gegensatz ihrer ökonomischen Interessen.

IMPLIZITES BÜNDNIS	REALKAPITALISMUS	FINANZKAPITALISMUS
	Arbeit und Realkapital	Realkapital und Finanzkapital
Unternehmer/Gewerkschaften	Korporatismus	Konflikt
Staat/Markt	Komplementär	Antagonistisch
Wirtschaftspolitische Ziele	Vollbeschäftigung, Wirtschaftswachstum, soziale Sicherheit, Geldwertstabilität	Geldwertstabilität, »solide« Staatsfinanzen, sinkende Staatsquote, Regelmäßigkeit der Politik, Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Volkswirtschaft
Wirtschaftspolitisches »Machtzentrum«	Regierungen	Notenbanken
Wirtschaftswissenschaftliches Modell	Keynesianismus	Monetarismus/Neoliberalismus
Diagnose/Therapie	Systemisch	Symptomorientiert
Finanzielle Rahmenbedingungen	Zinssatz < Wachstumsrate, »ruhige« Aktienmärkte, stabile Wechselkurse und Rohstoffpreise	Zinssatz > Wachstumsrate, »Boom« und »Bust« auf Aktienmärkten, instabile Wechselkurse und Rohstoffpreise
Gewinnstreben fokussiert auf	Realwirtschaft (Positiv-Summenspiel)	Finanzwirtschaft (Null-Summenspiel)
Relativ begünstigt sind	Schuldner(sektoren)	Gläubiger(sektoren)
Dominanz der Institutionen der Kapitalvermehrung	Industrie/nationale und internationale Gütermärkte	Finanzsektor/nationale und internationale Finanzmärkte
Wirtschaftsmodell	Soziale und regulierte Marktwirtschaft	(»Reine«) Marktwirtschaft
Gesellschaftspolitische Ziele	Chancengleichheit, individuelle Entfaltung, sozialer Zusammenhalt	Rahmenbedingungen schaffen für: »Jeder ist seines Glückes Schmied«
Fokus der Globalisierung	Monetäre Rahmenbedingungen (Weltwährungssystem), Regulierung der Finanzmärkte, Liberalisierung der Gütermärkte, (GATT), kooperative Wachstumsstrategien (Marshall-Plan, Entwicklungshilfe)	De-Globalisierung des »Systems Politik«, Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte

## INHOUSE-PROGRAMME

# Management- und Leadership-Programme

### MPP/Management Performance Program

Maßgeschneidertes Management-Programm + Zielgruppe High Potentials + Auswahlprozess (Potenzialanalyse) + Kompetenzaufbau in Richtung Übernahme einer höheren Management-Funktion (oberes Management, Top-Management/internationale Einsetzbarkeit) + modulartiger Aufbau + individuelle Entwicklungsziele und permanente Entwicklungsevaluation + klarer Bezug zu Unternehmensthemen und Kontakt mit Vorständen + Transferschritte + Arbeit für den Programmabschluss + Gesamtdauer circa ein Jahr

### Referenz

Mehrmalig in einem weltweit tätigen Versicherungskonzern gelaufen | 2009 Durchführung in zwei Durchgängen | hohe Zufriedenheit seitens der TeilnehmerInnen und des Auftraggebers

### Besonderheit

Inhaltlicher Fokus des Programms auf Performance, Effektivität und Wirksamkeit + Forcierung internationaler/interkultureller Kompetenzen innerhalb des Gesamtprogramms + Durchführung der Module in Bonn und London + methodische Gestaltung der Module entsprechend dem Hernstein Lernansatz + Programmsprache Deutsch und/oder Englisch + begleitende Prozessevaluation (Hernstein/Kunde)

- Modul 1: »Leading People«  
Bedeutung von Management-Professionalität, Management-Verständnis, managementbezogene Hauptaufgaben, Führung von Mitarbeitern/-innen, Fördern und Entwickeln von Mitarbeitern/-innen
- Modul 2: »Leading your Business«  
Strategiegestaltung und -umsetzung, Tools und Instrumente zur strategischen Führung, operative und finanzielle Steuerung, Umgang mit Macht und Einflussnahme in der Matrixorganisation
- Modul 3: »Leading through Change«  
Bedeutung der Transformationsfähigkeit, Formen des Changes, Change-Prozessphasen, Umgang mit Widerständen, die eigene Rolle im Veränderungsprozess
- Modul 4: »Leadership Communication«  
Schlüsselressource Kommunikationsfähigkeit, in unterschiedlichen Situationen bestehen können (Kunden, Vorgesetzte, Behörden, MitarbeiterInnen), interkulturell kommunizieren, Fragefähigkeit, Klarheit in den Aussagen, überzeugen können, mit Konflikten konstruktiv umgehen, Umgang mit Rollenwechsel

**TRAINERINNEN/BERATERINNEN**  
**DIPL.-PSYCH. SEMIRA SORAYA-KANDAN**  
 Hernstein NEXT-Partnerin, Mannheim  
 Mag. Stefan Doblhofer, MBA  
 Hernstein NEXT-Partner, Wien

**INFORMATION UND BERATUNG**  
**DR. KURT KÖCK, MAS**  
 Hernstein, Bereichsleitung  
 Inhouse-Programme  
 T +43/1/514 50-6631  
 kurt.koec@hernstein.at

# Führen in der Krise – Haltung gibt Halt

PROF. DR. MARKUS GMÜR

ist Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management  
an der Universität Freiburg in der Schweiz.

**Ein kennzeichnendes Merkmal liberaler Wirtschaftssysteme ist, Haltlosigkeit im Managementhandeln zu provozieren. Aber gleichzeitig haben Unternehmen Einfluss darauf, ob ihre Führungskräfte Haltungen herausbilden**

Sie fühlen sich als Opfer der globalen Finanzkrise oder rechnen damit, sehr bald noch ein solches zu werden. Sie stellen Überlegungen an, ob es ihnen gelingen wird, einigermaßen ungeschoren über die bevorstehenden Krisenzeiten hinwegzukommen, welche finanziellen Einbußen sie in Kauf nehmen müssen und wie viel von den Boni, Optionen oder Kapitalerträgen, die sie in den letzten Jahren ansammeln konnten, übrig bleiben wird. Gedanklich schieben sie die kürzlich noch in greifbarer Nähe befindlichen Karriereschritte auf der Zeitachse um das eine oder andere Jahr nach hinten.

Sie haben es eigentlich kommen sehen. Aus heutiger Sicht war ihnen klar, dass es über kurz oder lang knallen musste. Inzwischen rasonieren sie darüber. Das hat sie damals aber nicht davon abgehalten, die wilde Fahrt, einmal aufgenommen, fortzusetzen, immer neuen Hindernissen auszuweichen und Punkte zu sammeln, den Jackpot zu knacken, den eigenen Namen in die Highscore-Liste eintragen zu können. Märkte und Strategien sind in globale Dimensionen gewachsen und in den Händen der Wirtschaftslenker zu Flipperkästen geschrumpft, die sie mit aller Gewalt und dem Mut der Verzweiflung traktierten, weil es »der Markt so will«. Sie hatten dabei einfach vergessen, dass sie selbst es waren, die immer wieder Geldstücke einwarfen.

Sie sind keine Jugendlichen, die ihre Zeit im Spielsalon totschiessen, sondern Führungskräfte, die Verantwortung für Mitarbeiter haben, und ihnen fehlt der rechte Halt im Umgang mit den Folgen der Krise. Ihnen fehlte der Halt auch vor der Krise. Es könnte daran liegen, dass ihre Unternehmen keine Haltung voraussetzten.

In diesem Essay wird gezeigt, dass ein kennzeichnendes Merkmal liberaler Wirtschaftssysteme ist, Haltlosigkeit im Managementhandeln zu provozieren, dass Unternehmen aber gleichzeitig Einfluss darauf haben, ob ihre Führungskräfte Haltungen herausbilden, und dass Non-Profit-Organisationen mit ihrer stärker ausgeprägten Sachzielorientierung interessante Vorbilder darstellen können.

## Haltlosigkeit

Joseph Schumpeter beschrieb in seinen einflussreichen Veröffentlichungen über die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung von 1912 bzw. 1939 den ebenso innovationskräftigen wie selbstzerstörenden Mechanismus kapitalistischer Systeme. Die Chance, über eine Bündelung von (technischen) Innovationen neue marktfähige Produkte zu generieren und damit Gewinn erzielen zu können, setzt eine unternehmerische Dynamik in Gang, welche in Zyklen von 40 bis 60 Jahren Wellen des wirtschaftlichen Auf- und Abschwungs erzeugt. Dieses Unternehmertum wirkt nach Schumpeter selbstzerstörend, denn neue Strukturen verdrängen immer wieder das Alte, und diese neuen Strukturen werden ihrerseits in einer nächsten Welle verdrängt. Der einzelne Unternehmer handelt dabei genauso wenig umsichtig und auf Nachhaltigkeit bedacht, wie das ganze System angelegt ist.

Auch wenn sich diese Theorie empirisch nicht ausreichend belegen lässt, fällt doch auf, dass sie gerade in der Phase der globalen Finanzkrise zur Gegenwartsdiagnose herangezogen wird. Der Boom strukturierter Finanzprodukte hat der Weltwirtschaft ein Wachstum beschert und dabei seine eigenen Pfeiler zerstört. Nach dem Platzen der großen Blase droht nun ein kaum mehr aufzuhaltender Zusammenbruch des Finanzsystems.

Haltlosigkeit kennzeichnet die Wachstumsphase, in der alle bestrebt sind, die besten Chancen für sich persönlich zu nutzen. Mit jeder sich eröffnenden Marktlücke stellt sich für die Unternehmen und ihr Management die Frage, ob sie diese mit einer Veränderung oder Anpassung ihres Leistungsprogramms nicht auch für sich erschließen können. Häufig entfernen sich Unternehmen damit von ihren Kernfähigkeiten, der stabilen Ausgangsbasis ihres wirtschaftlichen Erfolgs, zugunsten von eher kurzfristig erschlossenen Feldern, auf denen sie sich wie auf einer dünnen Eisdecke bewegen.

Haltlosigkeit kennzeichnet auch die Phase des Zusammenbruchs. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass zuerst die jüngst eingegangenen oder risikoreichsten Geschäftsbeziehungen aufgelöst werden. Alle versuchen, die geschrumpften Reste ihrer Schäfchenherde ins Trockene zu bringen. Haltlosigkeit bedeutet in diesem Auf und Ab der wirtschaftlichen Entwicklung, dass das Handeln des Einzelnen sich nur noch um das wirtschaftliche Auf und Ab dreht. Der nicht-ökonomische Sinn des wirtschaftlichen Handelns als Unternehmer oder Manager tritt dabei offenbar in den Hintergrund.

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet bei wirtschaftlich tätigen Organisationen zwischen Formalzielen und Sachzielen. Sachziele betreffen die Leistungserbringung selbst, d. h. die Produktion bestimmter Güter oder die Erbringung von Dienstleistungen einer bestimmten Qualität. Formalziele betreffen hingegen den finanziellen Erfolg oder die Machtbasis, welche sich eine Organisation im Zuge der Leistungserbringung verschafft. Während die Formalziele Maßgrößen für den wirtschaftlichen Erfolg darstellen, markieren die Sachziele häufig gerade den nicht-ökonomischen Sinn der wirtschaftlichen Tätigkeit. Die übermäßige Betonung der Formal- gegenüber den Sachzielen wird zum Merkmal von Unternehmen, die sich dem Wettbewerb in besonderem Maße aussetzen. Dass den Formalzielen aber überhaupt eine große Bedeutung zukommt, ist ein Merkmal, das Unternehmen generell von Organisationen unterscheidet, die nicht gewinnorientiert sind und die Verfolgung der Sachziele in den Vordergrund stellen. Vereine, Verbände, Stiftungen oder Genossenschaften orientieren sich in aller Regel stärker an ihren Leistungszielen und ihrer Wertebasis. Das prägt auch die Art und Weise, wie sie auf Umweltveränderungen reagieren. Ist es ebenso eine Grundlage dafür, Haltungen zu entwickeln?

Auffallend ist, dass Beratungsunternehmen und Weiterbildungsträger, die sich auf Verbände und Non-Profit-Organisationen ausgerichtet haben, feststellen konnten, dass diese weit weniger von der Wirtschaftskrise betroffen sind als ihre Wettbewerber, die für Wirtschaftsunternehmen tätig sind: Laufende Beratungsprojekte werden seltener abgebrochen und Teilnehmerzahlen hinsichtlich Weiterbildung gingen weniger stark zurück. Zwar sind Non-Profit-Organisationen nicht direkt vom Marktgeschehen betroffen, aber wirtschaftliche Krisen wirken sich indirekt auf sie aus – über zurückgehendes Spendenaufkommen und Kürzungen in den Subventionen durch staatliche Stellen. Sind sie von Einnahmeausfällen betroffen, haben sie oft keine Möglichkeit, diese durch Änderungen im Leistungsprogramm, welche neue Einnahmequellen eröffnen könnten, auszugleichen. Offensichtlich ist die Möglichkeit zur Ressourcenkontrolle geringer, aber die Überzeugung, auch in Krisenzeiten handlungsfähig zu sein, höher. Ist das ein Indikator für stärker ausgeprägte Haltungen im Management von Non-Profit-Organisationen gegenüber Wirtschaftsunternehmen?

## Haltung

Haltung wird hier sowohl als die Einstellung einer Person gegenüber einer Sache als auch als Auftreten in der Welt verstanden. Es bedeutet aber auch die innere Festigkeit, wo die äußere Situation keine Haltepunkte bietet. Übertragen auf eine Führungskraft in Zeiten einer äußeren Krise, d. h. einer Krise, welche von außen, aus dem Markt über ein Unternehmen gekommen ist, zeigt es sich als Einstellung zur Krisensituation und ein gefestigtes Auftreten gegenüber den eigenen Kollegen und Mitarbeitern oder anderen Personen außerhalb des Unternehmens.

Haltungen bei Führungskräften können aus verschiedenen Quellen stammen, insbesondere aber aus dem familiären, sozialen oder organisationalen Umfeld.

- Haltungen können Ergebnis der persönlichen Biografie, insbesondere einer spezifischen familiären Prägung, sein und sich als Grundeinstellung auch in der späteren

Berufstätigkeit erhalten – beispielsweise wenn eine Person mit starker katholischer Bindung erzogen wurde und sie auch in ihrem späteren Berufsleben als Führungskraft den Grundsätzen der katholischen Soziallehre folgt. Etwas Vergleichbares liegt vor, wenn etwa eine Person mit einem Migrationshintergrund aus Flüchtlingserlebnissen in der Kindheit eine Einstellung entwickelt, die ihren Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern prägt. Auch in Zeiten grundlegenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels wirkt diese Prägung stabilisierend und dämpfend im Spektrum zwischen extern induzierter Euphorie und Depression.

- Haltungen können sich auch aus der Zugehörigkeit zu einem sozialen Netzwerk entwickeln, das für die betreffende Person in einer späteren Lebensphase identitätsbildend wird. Die ehrenamtliche Tätigkeit in einer politischen oder karitativen Organisation mit den damit verbundenen Herausforderungen und Erfahrungen kann Menschen auch bis in ihre beruflichen Einstellungen prägen. Organisationen wie das in der Schweiz entstandene Projekt »Seitenwechsel« ([www.seitenwechsel.ch](http://www.seitenwechsel.ch)) fördern solche Erfahrungen gezielt, indem sie vorübergehende Arbeitsplatzwechsel zwischen Wirtschaftsunternehmen und sozialen Organisationen wie beispielsweise Pflegeheimen oder Flüchtlingsunterkünften koordinieren. Dahinter steckt die Annahme, dass eine solche Umgebung die Fähigkeiten, Anteil zu nehmen oder eine entschiedene Position zu beziehen, fördert, während die vergleichsweise bürokratische Arbeitsumgebung im Unternehmen durch eine Ausklammerung sozialer Probleme gekennzeichnet ist und solche Fähigkeiten und die darauf beruhende Haltung schwächt.
- Haltungen können an professionelle Verpflichtungen geknüpft sein. Ärztliche oder juristische Berufe kennen tradierte Standesregeln, welche ihren Angehörigen Grenzen in der Wahrnehmung wirtschaftlicher Vorteile setzen. Selbst wirtschaftsnahe Berufszweige wie Kaufleute oder Bankiers werden in Verbindung mit Ehrenbegriffen gebracht. Dem »ehrbaren Kaufmann« werden Haltungen zugesprochen wie dem französisch akzentuierten Bankier der alten Schule, den es in scharfer Abgrenzung zum angelsächsisch ausgesprochenen Banker Jahrzehnte vor der Dynamisierung der Finanzmärkte seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts gegeben haben soll.
- Schließlich können Haltungen aus dem organisationalen Kontext entstehen. Die Person entwickelt Einstellungen oder Verhaltensweisen aus einer Auseinandersetzung mit Erfahrungen in ihrer beruflichen Tätigkeit. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, in welchem Ausmaß die Tätigkeit durch Zeit überdauernde Zielsetzungen, Standards oder Werthaltungen geprägt ist, welche prinzipiell Vorrang gegenüber wechselnden Erwartungen von Kunden oder Geldgebern haben. Beispiele dafür sind Unternehmen, die durch eine hohe Identifikation der Belegschaft mit den Produkten und deren besonderer Qualität geprägt sind, oder Organisationen mit ausgeprägten Zielen und Grundsätzen karitativer, kultureller oder politischer Natur. Gelegentlich ist die Entwicklung von Haltung auch erklärtes Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen.

In der öffentlichen Auseinandersetzung nach der Finanzkrise wird für gewöhnlich behauptet, es hätte an einer fehlenden Haltung der Manager gelegen, dass in zu vielen Unternehmen zu große Risiken eingegangen und vermeintliche Gewinnchancen verfolgt wurden, ohne dass eine entsprechende Substanz vorhanden war. Entscheidungen wurden zu oft auf Basis von externen Marktchancen und zu wenig mit Blick auf die eigenen Möglichkeiten gefällt.

Haltungen prägen das Handeln von Managerinnen und Managern in Entscheidungssituationen. Mit Haltungen sind jeweils spezifische Entscheidungskriterien verbunden, die im Zeitverlauf zu Konsistenz im Handeln führen. So werden Führungskräfte, die sich durch die Prinzipien der katholischen Soziallehre leiten lassen, Personalentscheidungen unter dem Gesichtspunkt fällen, ob sie selbst damit ihrer Loyalitätsverpflichtung gegenüber den Mitarbeitern gerecht werden und ob auch diese ihrerseits loyal gehandelt haben. Fehlt eine solche Wertebindung, werden Personalentscheidungen wohl eher mit Blick auf die gegenwärtige Arbeitsmarktlage und die derzeit verfügbaren finanziellen Ressourcen gefällt. In entsprechender Weise wird ein Unternehmer, der sich der Verwirklichung einer Produktidee verschrieben hat, finanzielle Entscheidungen eher an seiner unternehmerischen Vision als an Analystenberichten zur Absatzmarktentwicklung orientieren. Es ist leicht nachvollziehbar, dass Haltungen auf das Entscheidungsverhalten stabilisierend wirken.

## Halt

Organisationen nehmen Einfluss darauf, ob sie durch Phasen der Krise mit Haltung geführt werden. Von großer Bedeutung ist dabei, wie oben ausgeführt wurde, das relative Gewicht der Sach- gegenüber den Formalzielen. Sachziele haben Gewicht, wenn die Organisation über Statuten oder Leitbilder verfügt, welche eine verbindliche Richtschnur für Entscheidungen

darstellen. Non-Profit-Organisationen formulieren Leitbilder und signalisieren damit die Grundsätze ihrer Arbeit nach innen und außen. Sie sind in der Regel durch eine Auseinandersetzung zwischen Haupt- und Ehrenamt gekennzeichnet. Dabei übernimmt das ehrenamtliche Leitungsgremium – in den meisten Fällen nach Vereinsrecht ein Vorstand mit seinem Präsidenten – eine Kontrollfunktion, die darauf gerichtet ist, die Geschäftstätigkeit der hauptamtlichen Geschäftsführung auf ihre Übereinstimmung mit den Zielen und Grundsätzen der Organisation zu prüfen. Da Non-Profit-Organisationen den Charakter von Tendenzbetrieben haben, rekrutiert sich der Vorstand überwiegend aus Menschen, die ihrer Überzeugung nach dem Leitbild der Organisation nahestehen. Je konkreter die Grundsätze der Organisation in ihrem Leitbild ausformuliert sind, umso enger ist in der Regel auch seine Selektionswirkung nicht nur für die Zusammensetzung des Vorstands, sondern auch in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Die Grundsätze im Leitbild der Organisation werden zum Element des »Employer Brand«, ihrem Markenprofil als Arbeitgeberin. Leitbilder sind gewissermaßen ausformulierte Haltungserwartungen an Stellen- und Ämterbewerber.

Unternehmen verfügen in den meisten Fällen über keine so ausgeprägte Wertebasis und ausformulierte Leitbilder (die bezeichnenderweise anders als bei den meisten Non-Profit-Organisationen nur selten auf den firmeneigenen Websites ausgestellt werden). Die Selektionswirkung ist dementsprechend deutlich geringer. Ihre Aufsichtsorgane repräsentieren in erster Linie wirtschaftliche Interessen und sind geradezu verpflichtet, in ihrer Kontrollfunktion die Formalgegenüber den Sachzielen zu betonen. Die Geschäftsführung muss sich in erster Linie für die Erreichung der Formalziele rechtfertigen, und dies ist in hohem Maße marktabhängig.

Aber auch in gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen ist eine ausgeprägte Sachzielorientierung anzutreffen, welche die Herausbildung von Haltungen unter den Führungskräften fördert. Beispiele dafür bieten zum einen Unternehmen, in denen eine hohe Identifikation mit den Produkten, einer Technologie oder einer spezifischen Art und Weise der Dienstleistung besteht. Je höher der Wert ist, der einer Aufgabe oder Tätigkeit unabhängig von ihrem wirtschaftlichen Ertrag zugesprochen wird, umso stärker wirkt sie als Orientierung für die Entwicklung von Haltungen. Das gilt insbesondere dann, wenn diese Orientierung zusätzlich in einer Unternehmerpersönlichkeit verkörpert ist. Sachziele bekommen Gewicht, wenn Unternehmen in der Auswahl und Beförderung ihrer Mitarbeiter auf Haltungen achten, über ihre Selbstdarstellung Anhaltspunkte bieten, indem sie die Grundsätze und Arbeitsweisen darlegen und indem sie darauf achten, Menschen danach auszuwählen, in welchem Maße sie Haltungen mitbringen oder dazu in der Lage sind, solche auszubilden. Sie sollten mehr Wert darauf legen, Halt zu bieten, damit sie von ihren Leistungsträgern auch gehalten werden, wenn sie eine Krisenphase durchlaufen.

Organisationen sind – unabhängig davon, ob sie gewinnorientiert sind oder nicht – darauf angewiesen, dass ihre Führungskräfte eine angemessene Balance zwischen Veränderung und Stabilität, zwischen einer Anpassung an veränderte Anforderungen und einer Kontinuität in der Entwicklung finden. Eine überbordende Dynamik auf den Märkten hat ihre Entsprechung in einer »chronischen Veränderungsentzündung« in den Organisationen. In Krisenzeiten ist die Gefahr besonders groß, mit hektischen Anpassungsmanövern die Organisation in eine gefährliche Schiefelage zu bringen: Auf einem schaukelnden Boot sollte man sich mit Umsicht bewegen und nicht in Hektik verfallen. Die allermeisten Kielboote, die seit Jahren auf dem Wasser unterwegs sind, kommen auch nach heftigem Schaukeln wieder zur Ruhe, wenn man sie lässt und dabei Motor oder Segel zurückhaltend einsetzt. Um sie wirklich zu versenken, muss man schon viel Kraft aufwenden. Menschen in Führungspositionen glauben allzu oft, sie müssten ausgerechnet in der Krise ihre außergewöhnliche Kraft beweisen. Das notwendige stabilisierende Element ist Halt aus Haltungen.

## LITERATURHINWEISE

Andersen, Esben Sloth, »The Limits of Schumpeter's Business Cycles«, in: *Industry & Innovation*, Vol. 13, Issue 1 (2006), 107–116.  
 Gmür, Markus, *Normale Krisen – Unsicherheit als Managementproblem*, Bern/Stuttgart/Wien 1996.  
 Schumpeter, Joseph A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig: Duncker & Humblot 1912.  
 Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert, *Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien, 5. Auflage, 2005.

# »Erfolge muss man

## IM GESPRÄCH

Dr. Wolfgang Kristinus, Inhaber und Geschäftsführer der Firma Baustoff + Metall, über die Voraussetzungen für gute Ergebnisse und sein persönliches Steuerungskonzept.



### Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Wir sind ein klassisches Familienunternehmen. Mein Vater hat das Unternehmen 1956 gegründet, damals noch mit einem anderen Geschäftsgegenstand: Metallhandel, dem Import von Chromerzen für die stahlverarbeitende Industrie. Seit 1963 handeln wir mit Trockenbaustoffen und Dämmstoffen. Ich habe nach meinem Studium begonnen, zunächst gemeinsam mit meinem Vater den reinen Dämmstoffhandel, der damals mit circa einer Million Euro Umsatz noch sehr klein war, in Richtung Trockenbaustoff zu vergrößern. Das umfasst alles, was man für den trockenen Innenausbau verwendet: Gipskartonsysteme, Dämmstoffe, abgehängte Decken, Doppelböden, mobile Trennwände, Brandschutzbauelemente. Der Trockenausbau ist ein sehr spezialisierter Bereich, mittlerweile ein eigenes Gewerk mit eigener Lehrlingsausbildung. Es gibt viele Firmen, die sich nur mit Trockenausbau beschäftigen, das sind unsere Kunden. Unsere Kunden sind Fachfirmen, die täglich mit diesen Produkten arbeiten.

### Am Anfang dieses Wachstums stand also die Suche nach einer Alternative zum Handel mit Chromerzen?

Genau. Damals hat sich das Geschäft mit den Dämmstoffen eröffnet. Und von da ging es dann weiter zu dem weiten Feld des Trockenbaus. Auch heute noch machen wir 90 Prozent unseres Umsatzes mit Handel und technischer Beratung, aber seit circa zehn Jahren sind wir auch in der Produktion tätig. Im Burgenland haben wir ein Werk, das abgehängte Metalldecken produziert, die meist als Kühl- oder Heizdecken ausgestattet sind; Funktionsdecken, die viele Vorteile haben, auch energetische. Der zweite Bereich in der Produktion sind alle Arten von Zargen aus Aluminium und Stahl, die wir in einem Werk in Deutschland bei Erfurt herstellen. Bei meinem Einstieg ins Unternehmen gab es ungefähr sieben Mitarbeiter, heute verfügen wir über 700. International gibt es eine englische Gruppe, die unser Hauptmitbewerber ist. Wir sind – je nach Land unterschiedlich, aber in Summe gesehen – in Europa Nummer zwei. Im Jahr 2008 setzten wir europaweit 315 Millionen Euro um.

### Warum diese Diversifizierung? Um das Risiko abzufedern?

Ja, richtig. Normalerweise sollte man bei dem bleiben, was man am besten versteht. Das ist bei uns sicher das Handelsgeschäft und wir haben bei der Produktion auch unser Lehrgeld gezahlt. Der Grund, warum wir uns das trotzdem antun, ist unsere Überzeugung, dass wir in diesen speziellen hochtechnischen Bereichen, die für den Bau schon beinahe Hightech sind, unserem Mitbewerb einen großen Schritt voraus sind. Damit sind wir nicht mehr so leicht austauschbar. Mit den Metalldecken bekommen wir einen guten Zugang zu Architekten, die das sehr interessiert, dadurch kommen wir zu neuen Projekten und dabei nehmen wir die anderen Produkte im Paket mit.

### Trockenausbau ist ein Geschäft, wo man vor Ort sein muss, also braucht man viele Niederlassungen, oder?

Ganz genau. Darum haben wir mittlerweile 76 Niederlassungen in Europa – weil wir vor Ort sein müssen. Es nützt nichts, alles in Wien auf Lager zu haben, wenn das jemand in Hamburg braucht. Wir sind immer in den großen Ballungszentren, in Abständen von circa 100 bis 150 Kilometern, so ist das Netz in etwa aufgebaut. In Deutschland haben wir 29 Niederlassungen, in Österreich elf, in Italien drei, und der Rest ist auf Osteuropa verteilt. Das Netz wurde auch deswegen immer wichtiger, weil unsere Kunden ebenfalls immer überregionaler arbeiten. Wenn also ein Hamburger Kunde in München etwas baut, bestellt er das bei seinem Hamburger Betreuer und bekommt es am nächsten Tag in München zugestellt.

### Wie kann man als Mittelständler so ein großes Netz aufbauen? Fängt man da z. B. in Bayern an und arbeitet sich dann sukzessive nach Norden vor?

So ähnlich. Wir haben 1996 in Deutschland bei null begonnen und halten jetzt bei knapp 30 Niederlassungen, die natürlich untereinander koordiniert sind. Daher ist es wichtig, dass in diesen Strukturen auch eine Ordnung herrscht und ein kollegiales Miteinander statt einem Gegeneinander, wie es bei Konzernen oft der Fall ist. Die Perversion solcher Systeme sieht man u. a. daran, dass einige unserer Kunden große Mitbewerber sind, wo z. B. deren Leipziger Niederlassung, die Teil einer großen Organisation ist, nicht beim eigenen Kollegen in München bestellt, sondern bei uns, damit der Kollege konzernintern nicht besser ist als er.

### Das scheint sehr kapitalintensiv zu sein.

Ja. Bei jeder Niederlassung braucht man die komplette Ausstattung: Büro, Lager, Logistik, teure Lkws mit Kran etc. Und man muss die Forderungen vorfinanzieren, was ein ganz heikler Punkt ist, da es hier gleich um große Summen geht, wenn man eine große Baustelle beliefert. Also muss man die Forderungen absichern und finanzieren. Bei den üblichen Zahlungszielen zwischen 30 und 60 Tagen, während wir unsere Lieferanten eigentlich immer sofort bezahlen, ergibt das ein entsprechendes Finanzierungsvolumen. Es ergibt sich daraus für mich eine relativ einfache Logik: Erstens muss man – das sagt sich natürlich leicht – Gewinne erzielen. Diese Gewinne muss man zweitens auch größtenteils im Unternehmen behalten, statt alles an die Eigner auszuschütten. Und als dritte Regel: Die Investitionen des kommenden Jahres müssen sich am Cashflow des vergangenen Jahres orientieren. Wir investieren also nicht mehr, als wir im vergangenen Jahr verdient haben. Wenn man das schafft, baut man sich über die Jahre ein Eigenkapitalpolster auf, wodurch wir heute im Konzern 60 Prozent Eigenkapitalquote haben, was für einen Handelsbetrieb sehr viel ist. Dadurch sind wir von den Banken relativ unabhängig und haben kein Problem, im Bedarfsfall von ihnen Geld zu bekommen. Das Problem derzeit sehe ich darin, dass die Banken das durchaus vorhandene Geld nur an die Kunden mit der besten Bonität verborgen wollen und die anderen mit schlechterer Bonität fast überhaupt nichts bekommen, während das früher über den unterschiedlichen Zinssatz gesteuert wurde. Dieses Problem haben viele unserer Kunden, somit indirekt auch wir.

Schwieriger als das Verkaufen selbst ist das Forderungsmanagement. Wir sind einerseits kreditversichert, das machen wir schon lange, aber die decken nur einen Teil ab. Da müssen wir uns daher verschiedenste Dinge einfallen lassen, um einerseits das Geschäft nicht abzuwürgen, indem wir kein Risiko eingehen, und andererseits nicht zu groß ins Risiko gehen. Heute sind wir mehr denn je quasi die Bank unserer Kunden. Wenn wir diesen wie die Banken den Hahn abdrehen, kippt das Ganze. Wir begleiten da unsere Kunden, drängen sie, die Bilanzen rechtzeitig abzugeben, und versuchen mitunter auch, ihnen betriebswirtschaftlich auf die Sprünge zu helfen. Es gibt sehr viele Mittelständler und kleine Kunden, wo sich z. B. Leute selbstständig gemacht haben, die früher Bauleiter waren und dann oft nur den Bau sehen und sich zu wenig um die Dinge dahinter kümmern.

### Wie haben Sie sich persönlich Ihr unternehmerisches Rüstzeug erarbeitet?

Ich habe an der Wirtschaftsuniversität Wien Betriebswirtschaftslehre studiert und dann im Lauf der Zeit viele Erfahrungen im Bereich von Unternehmenskäufen, Akquisitionen und Analysen von Betrieben gemacht. Wir haben vieles dazugekauft und neu gegründet. Gerade in der Expansion muss man entscheiden: Wie expandiert man am besten? Gibt es Sanierungsfälle, die zu kaufen sind? Was davon kauft man, wovon lässt man besser die Finger? Die andere Variante ist, ein Team zu suchen und selbst neu zu starten; das ist eigentlich der Hauptfall. Die dritte Variante stellt Generationswechsel in Inhaberfirmen dar, aber auch das ist eine schwierige Übung. Denn oft sind das eher kleinere Firmen, wo der Inhaber sehr dominant ist, gute Kundenkon-

# direkt spüren«

takte hat und sein ganzes Leben lang über diese Kundenkontakte verkauft hat. Wenn diese Person wegfällt, fallen auch leicht die Kundenkontakte weg. Daher hängt viel davon ab, ob er schon rechtzeitig kompetente Nachfolger aufgebaut hat, sonst ist das nicht viel wert.

## Wo sehen Sie die Unterschiede zu Konzernen?

Familiengeführte Unternehmen sind auch nicht immer ideal. Wenn es Geschwister- oder Generationenkonflikte gibt oder ein Inhabergehabe, wo Leute auf zu großem Fuß leben, findet man vieles, das wirtschaftlich nicht begründbar ist. Der Vorteil beim familiengeführten Unternehmen ist häufig, dass dort etwas mehr Menschlichkeit herrscht, nicht rein nach Zahlen entschieden wird und mittel- bis langfristiger gedacht wird. Bei den internationalen Unternehmen ist das oft hopp oder dropp. Die haben häufig eine starke Fluktuation, eine hohe Frustration, ausgeprägte Grabenkämpfe und den Kampf »Jeder gegen jeden« aufgrund einer exzessiven internen Konkurrenz. In schlechten Zeiten springen dort plötzlich ganze Teams ab, die dann vor unserer Tür stehen und sagen: »Wir halten den Laden nicht mehr aus, wir wollen lieber bei euch weiterarbeiten, wir sind sogar mit weniger Geld zufrieden.« Für uns ist das eine perfekte Möglichkeit, weiterzuexpandieren. Klassisches Abwerben gibt es bei uns aber nicht. Das ist Prinzipsache. Fairness ist eine Frage der Unternehmenskultur.

## Wie reagieren Sie denn auf die Krise? Sie spüren die ja auch.

Ja, klar merken wir das auch. Was jedenfalls keinen Sinn ergibt, ist Kosten sparen um jeden Preis, denn da gilt oft: kleiner Schnitt, große Verwüstung. Ich kenne ein Beispiel, wo ein hervorragender Mitarbeiter nach 15 Jahren von einer Firma weggegangen ist, weil er vom Controller vor seiner Mannschaft gemaßregelt wurde, weil er einem Bauleiter zwei Kisten Bier gestiftet hatte. Solche Vorfälle bringen häufig das Fass zum Überlaufen. Wenn Firmen anfangen, den Klopapierverbrauch zu kontrollieren oder Kaffeeküchen zu schließen, schneiden sie sich ins eigene Fleisch. Das heißt nicht, dass man als Unternehmen nicht auf die Kosten achten muss, aber die Frage ist, wie man das macht. Behandeln Sie die Leute wie Dummköpfe und Betrüger oder wie Erwachsene, die selbst entscheiden können, wie sie auf die Herausforderungen reagieren? Unsere Niederlassungsleiter agieren wie Unternehmer. Sie haben Personalhoheit, machen selbst ihre Budgets, stimmen diese mit uns ab, und wir treffen uns viermal im Jahr im Niederlassungsleiterkreis, wo wir die wichtigsten Dinge besprechen. Da wird alles durchdiskutiert, wir vergleichen die Zahlen, machen internes Benchmarking, und jeder schaut, wo er sich noch verbessern kann. Aber dabei geht es eben nicht um eine negative Kritik, sondern ums gemeinsame Besserwerden; daher sind unsere Niederlassungsleiter auch an ihrem Gewinn beteiligt. Und einige Leute im operativen Geschäft agieren für gewisse Bereiche als eine Art Coach, wenn die Niederlassungsleiter das wollen. Zahlenmäßig haben wir natürlich auch zeitnahes Reporting und Controlling für ganz Europa in unserer Zentrale in Wien.

## Nach welcher Philosophie steuern Sie?

Je verkaufsnäher die Mitarbeiter, desto höher ist der Anteil des variablen Gehalts; das geht bis über 50 Prozent, deckungsbeitragsbezogen. Der zweite Schritt sieht so aus, dass die Niederlassungsleiter am Gewinn der Niederlassung beteiligt sind, und die dritte Form ist, dass es im Ausland für die Manager die Möglichkeit gibt, sich an den Tochterfirmen zu beteiligen. Viele wollen das, auch wenn es nur fünf Prozent sind. Das ist aber keine rein rechnerische Angelegenheit, sondern die müssen ihre Beteiligung auch wirklich einzahlen und dafür Geld in die Hand nehmen; d. h., sie müssen ihre Sparkassa plündern, ihr Geld arbeiten lassen und ein Stück unternehmerisches Risiko eingehen. Alle Arten von Prämien- oder Bonussystemen, die irgendwann am Jahresende oder erst danach bezahlt werden, bringen wenig. Das kann man höchstens beim Niederlassungsleiter machen, wenn der Gewinn feststeht. Aber für die vielen Außendienstmitarbeiter ergibt eine variable Bezahlung nur Sinn, wenn sie das monatlich in der Geldbörse spüren. Plus oder Minus. Alles was zeitversetzt passiert, wird nicht mehr mit der konkreten Leistung verbunden. Wir machen daher auch nichts in Richtung Betriebskassen, da das bald als selbstverständlich genommen wird, aber eine Menge Geld kostet. Bei uns gibt es die Belohnung für gute Arbeit schnell und direkt; dann, wenn sie geleistet wurde. Es geht aber in beide Richtungen: Wenn jemand z. B. Verträge abschließt, wo dann Forderungen ausfallen – jeder hat seine Kunden und mit denen macht er einen bestimmten Deckungsbeitrag und davon gibt es einen bestimmten Prozentsatz – muss er die anteiligen Provisionen auch wieder zurückzahlen. Das ist ein Selbstregelungsmechanismus, der anspricht und der vor allem das selbstständige Denken fördert. Die Mitarbeiter müssen darüber nachdenken, welche Wirkungen ihre Aktionen haben. Ein anderer wichtiger Punkt ist, dass die Leute an ihrer eigenen Einheit beteiligt sind, an dem,

was sie selbst direkt beeinflussen können, und nicht an irgendeiner fernen Muttergesellschaft. Was da dazwischen passiert, kann keiner von ihnen beeinflussen. Man kann Leute nur an dem beteiligen, was sie auch selbst beeinflussen können; alles andere ist sinnlos oder sogar kontraproduktiv. Man muss die Leute zudem laufend begleiten, ohne sie zu bevormunden, und eine Nähe zum Erfolg herstellen. Dazu gehört auch Transparenz, wodurch man sieht, was die anderen machen, aber eben nicht, um das Gegeneinander zu schüren, sondern den Austausch und die Zusammenarbeit. Es braucht einen starken Teamgedanken, man muss gerne miteinander arbeiten; das ist extrem wichtig und bringt der Firma viel Geld. Empathie ist für uns ein Schlüssel zum Erfolg.

## Wie schaffen Sie die Kooperation?

In dem beschriebenen System geht es einmal in die eine Richtung, dann wieder in die andere. Das ist keine Einbahn. Daher ist es auch wichtig, einige klare Regeln aufzustellen, wie z. B. das Regionalitätsprinzip. Da verstehe ich keinen Spaß. Dafür ist es aber wichtig, dass sich die Leute persönlich gut kennen und wir keinen unnötigen Druck aufbauen. Wenn die Gewinne zurückgehen, sehen die Mitarbeiter das selbst, da brauche ich sie nicht zusätzlich verunsichern. Dieser freundschaftliche Umgang muss über die Jahre gepflegt werden. Da schweißen auch solch einfache Dinge wie Betriebsausflüge, gemeinsame Bergtouren oder Laufwettbewerbe zusammen. Dieser Chorgeist muss sich entwickeln und den kann man auch nur schwer kopieren.

## Warum eigentlich immer Expansion?

Im Handel geht es darum, eine entsprechende Größe zu erreichen. Das Einkaufsvolumen ist entscheidend, und wenn das überregional ist, ist es umso besser. Die meisten Industrien, die unsere Lieferanten sind, sind oligopolistisch aufgebaut. Falls da nicht ein gleich starker Partner auf der anderen Seite steht, kommt man schnell unter die Räder. Wenn man eine gewisse – auch regionale – Größe hat, ist das ein Gleichgewicht der Kräfte, das notwendig ist, damit man nicht nur überlebt, sondern dabei auch etwas verdient. Der zweite Punkt ist, dass gerade in Zeiten wie diesen die Expansion noch leichter ist, weil sich viele Chancen auftun. Die Konkurrenz schwächtelt, teilweise laufen ihnen die guten Leute weg; die Mieten sind günstig, man kehrt wieder zu normalen Gehaltsvorstellungen zurück und das wollen wir uns nicht entgehen lassen. Wir hatten letztes Jahr ein Rekordjahr, was den Gewinn anlangt, und das nutzen wir jetzt. Da kommt wieder ein Vorteil von Familienunternehmen zum Tragen: dass wir teilweise einfach viel schneller entscheiden können als die Konkurrenten. Zudem braucht man Geld dafür, daher ist es so wichtig, eine gute Eigenkapitalbasis zu haben. Genauso muss man aber auch wissen, wo man Nein sagt, damit man sich nicht überhebt. Das Schwierigste bei Übernahmen ist es, den einstellungsmäßigen und mentalen Turnaround zu schaffen.

Ein Beispiel: Die Stahlzargenproduktion in Thüringen, die wir 2006 übernommen haben, ist ursprünglich aus einem ehemaligen Kombinat entstanden, wurde anschließend privatisiert und ist dann lange Zeit zwischen Sein und Nichtsein geschwankt. Ich habe schließlich die Mehrheit gekauft, einen Mitarbeiter von mir als zweiten Geschäftsführer eingesetzt und im ersten Jahr die »Leichen im Keller« entsorgt, die man bei einer Übernahme immer erbt, ganz egal wie viel man vorher prüft; d. h., im ersten Jahr nach der Übernahme gerät man fast immer ins Minus. Zudem gibt es immer einige Leute, die man austauschen muss, weil diese einfach nicht bereit sind, die Denke zu ändern. Das haben wir gemacht und jetzt geht es dort steil bergauf. Bei einer anderen Firma, die wir 2008 akquiriert haben, gab es die ehemalige Inhaber-Familie, die sich wie Gutsherren benommen und die Mitarbeiter wie Dienstboten behandelt haben. Da haben wir uns, als sich das nicht geändert hat, auch im Management von den früheren Eigentümern getrennt, neue Leute eingesetzt, und schlagartig hat die Belegschaft 35 Prozent mehr Output erzielt. Plötzlich macht ihnen die Arbeit Spaß. Wir haben investiert, in moderne Maschinen, in eine neue Halle, in Schulungen der Mitarbeiter, und plötzlich gibt es ein Umdenken und einen Aufschwung. Auf einmal geht es. Natürlich macht es auch einen Unterschied, dass wir das Unternehmen auf eine ordentliche finanzielle Basis gestellt haben, während es die letzten 20 Jahre von den Banken abhängig war und kaum Geld für Investitionen hatte. Und natürlich stimmt es ebenso, dass man auf dem Markt anders auftritt, wenn man schwach ist. Da akzeptiert man oft Preise, bei denen nie ein Gewinn rauskommt. Aber der Punkt ist: Die Maßnahmen bringen nicht das Ergebnis, wenn die eigenen Leute nicht mitziehen, und dazu muss man als Chef die richtige Haltung haben. Vorbildwirkung und Glaubwürdigkeit kann durch nichts ersetzt werden. Und das gilt natürlich auch für alle unsere Führungskräfte.

# »Ein ökonomisches Kalkül, aber eben ein nachhaltiges«

**Euromills wurde erst 2008 als Holding-Gesellschaft gegründet, oder?**

Ja, die Euromills-Holding gibt es seit 2008 unter dem Dach der Leipnik Lundenburger Invest. Deren Eigentümer wiederum sind die Raiffeisen-Holding NÖ-Wien, die RZB, die Uniqa-Versicherung und der Niederösterreichische Rübenbauernbund. Über die letzten 30 Jahre hat die LLI in Österreich, Deutschland sowie in den CEE-Ländern Ungarn, Tschechien, Polen und jüngst auch in Rumänien und Bulgarien marktführende Mühlengesellschaften zugekauft. Über Jahre hinweg wurden diese Auslandsgesellschaften von Vonnwiler, der Österreich-Tochter, mitbetreut. Inzwischen ist die Gruppe aber so groß geworden, dass man beschlossen hat, die Beteiligungen in eine eigene Holding einzubringen, mit dem Ziel aus voneinander weitgehend unabhängig wirtschaftenden Unternehmen ein schlagkräftiges Ganzes zu machen.

**Worin bestehen Ihre Prioritäten?**

Meine Kernaufgaben in der Holding sind die Suche nach Synergien durch mehr Zusammenarbeit, parallel dazu das Initiieren und Vorantreiben diverser kosten- und leistungsseitiger Optimierungsprogramme und mittelfristig sicher auch die Expansion in neue Märkte und Geschäftsfelder.

**Warum kam es überhaupt zur Expansion in den Osten?**

Ich denke, dass das stark agrarbezogene Mühlengeschäft zu den Kernbereichen von Raiffeisen gehört und somit viel mit Historie, Kultur und Werten des Raiffeisen-Sektors zu tun hat. Im Einklang mit anderen Gesellschaften, wo Raiffeisen maßgeblichen Einfluss ausübt, wurden die Chancen in Osteuropa bereits früh erkannt und entsprechend beim Schopfe gepackt – so auch in der Müllerei.

**Ist »Müllerei« nicht ein eher regionales Geschäft?**

Es ist richtig, dass Mühlen wegen der teuren Logistik primär ein regionales Einzugsgebiet haben, aber es gibt viele Themen, wo internationale Zusammenarbeit in einem Mühlen-Verbund sehr wohl Sinn ergibt. Müller bzw. die Betriebsleiter unserer Mühlen können durch Austausch viel voneinander lernen und sich so produktionstechnisch weiterentwickeln. Vertriebsseitig wird es wichtiger werden, unsere internationalen Mehl-Kunden – Bäckereien, die im industriellen Maßstab produzieren, oder Weiterverarbeiter aus der Nahrungsmittelindustrie – auch international zu betreuen; solche Kunden schätzen, wenn sie in jedem Land verlässliche Mühlen vor Ort haben, die aber länderübergreifend Standards und Qualität garantieren können.

**Gibt es weitere Beispiele für länderübergreifende Zusammenarbeit?**

Im Einkauf kann man den Bezug diverser Produktionsstoffe wie Verpackung oder Additive bündeln. Im technischen Einkauf ist für uns eine enge länderübergreifende Partnerschaft mit dem Hauptlieferanten von Müllereitechnologie – in diesem Fall die Firma Bühler aus der Schweiz – wichtig. Bei Versicherungsdienstleistungen hat sich eine gruppenweite Vereinbarung mit Uniqa als vorteilhaft erwiesen. Unsere Bankmutter leiht der Gruppe klarerweise auch Geld – allerdings zu marktüblichen Konditionen. Ebenso sind im Aufbau und im Vertrieb von »Marken« für Mehl, Back- oder Kuchenmischungen Synergien denkbar.

**Wie verlief Ihr beruflicher Weg von Deutschland nach Österreich – und hier schließlich zu LLI Euromills?**

Ich bin in Xanten am Niederrhein geboren und aufgewachsen, habe dort maturiert, meine Militärzeit bei der Bundesmarine in Flensburg gemacht, dann in der Schweiz an der Hochschule St. Gallen studiert und während dieser Zeit auch ein »folgenreiches« – immerhin ist Wien inzwischen meine Heimatstadt geworden – Gastsemester an der Wirtschaftsuniversität Wien absolviert. Mein erster Job in Österreich war bei Procter & Gamble in der Finanzabteilung. Nach einigen Jahren hat mir mein dortiger Mentor nahegelegt, ins Marketing zu wechseln, was bei Procter & Gamble eigentlich die Kernfunktion ist. Das habe ich dann fünf Jahre lang gemacht, gut dotierte und bekannte Marken betreuen dürfen und mir mein fachliches Rüstzeug für Marketing und Vertrieb geholt. Irgendwann kam der Zeitpunkt, an dem es im Lichte meiner damaligen Lebensumstände opportun schien, mal die Firma zu wechseln. Ich bin dann zu Orkla, einem skandinavischen Multi und u. a. Muttergesellschaft von Felix Austria, gewechselt. Die Erfahrung einer gänzlich anderen Unternehmenskultur war im Rückblick für die Prägung meines eigenen Führungsstils sehr wichtig. Vielfältigere operative Aufgaben inklusive erlernter »Bodenhaftung« in Mattersburg und erstmals auch das Arbeiten im CEE-Umfeld haben mich als Manager sicherlich »runder« gemacht.

**Wie beurteilen Sie die Öffnung nach Osten aus persönlicher Perspektive?**

Eine Riesenchance und, in Summe, ein Riesenglück für Österreich! Klar gibt es immer punktuelle und berechtigte Kritik – aber ganzheitlich und im historischen Kontext betrachtet ist die Öffnung eine aufregende Erfolgsstory. Als »Wahl-Österreicher« wollte ich da selber immer auch aktiv teilnehmen. Wirklich Ergebnisverantwortung in CEE hatte ich dann erstmals bei Tchibo, nachdem mich ein ehemaliger P & G-Kollege in den Geschäftsbereich »Coffee Service« geholt hat. Erst habe ich als Marketingleiter die »Headquarter-Schleife« über Hamburg gezogen und anschließend von Wien aus das Osteuropageschäft vorangetrieben. Dann tat sich die Möglichkeit auf, die Leitung von LLI Euromills zu übernehmen und so an einem deutlich größeren Rad zu drehen. Da musste ich zugreifen, so lieb mir auch der Kaffee geworden war!

**Die richtige Entscheidung?**

Ich bin heute nach knapp zwei Jahren bei LLI Euromills sehr glücklich in meinem Job, wir haben bereits viel mit gutem Erfolg bewegt. Ich habe sehr gute Arbeitsbedingungen vorgefunden, geprägt von fordernden, aber extrem konstruktiven Chefs auf der Eigentümerseite. Die bringen mir inzwischen ihr Vertrauen entgegen, stützen mich, wenn das notwendig ist, und stellen für gute und fundierte Vorschläge auch die Ressourcen bereit, damit wir wirklich etwas umsetzen können.

**D. h., Sie fungieren jetzt als »schlanke« Holding und darunter gibt es die Landesgesellschaften mit den regionalen Geschäftsführern?**

Richtig. Bevor die Holding gegründet wurde, war das Ganze eine sehr lose Gruppe – sieben Länder, 32 Standorte, 2800 Mitarbeiter –, in der z. B. der Geschäftsführer aus Bulgarien den Kollegen aus Polen gar nicht persönlich kannte. Wahrscheinlich erst mit meinem Eintritt entstand so etwas wie ein »Gruppengefühl«. Angefangen haben wir in Wien mit einem Kick-off-Meeting der Landesgeschäftsführer und nach einer kurzen Vorstellungsrunde haben wir erst einmal zusammen Fußball gespielt – allerdings gegen das Team rumänischer Waisenkinder aus Pater Georg Sporschills »Concordia« mit Pauken und Trompeten verloren!

**Wie geht es denn jetzt den Landesgeschäftsführern mit der neuen »Zentrale«?**

Das ist unterschiedlich – insgesamt ziehen aber inzwischen alle gut mit. Ich musste mir praktisch jedes Land einzeln »erobern«, da gibt es kein universell applizierbares Patentrezept. Ich bin jemand, der sich nicht auf eine reine Holding-Funktion zurückzieht, sondern sich sehr stark in das operative Geschehen der Länder »einmischt« – nicht immer zur Freude aller dort. Aber ich halte das eben für notwendig, damit wir uns weiterentwickeln. Ich glaube auch, dass die daraus resultierenden Ergebnisse sich sehen lassen können und die Länder immer mehr verstehen, dass Zusammenarbeit mit der Holding und vor allem auch untereinander ihnen wirklich etwas bringt. Wenn das läuft, Ziele vereinbart sind, über geeignete Strategien Klarheit herrscht und die Initiierung und Umsetzung zielführender Maßnahmen reibungslos vorangeht, ziehe ich mich auch gerne wieder mehr zurück. Noch ist es meiner Auffassung nach aber notwendig, dass lokale Optimierungsschritte und zum Teil schmerzhafteste Restrukturierungsmaßnahmen, die altgediente Manager plötzlich aus ihrer Komfortzone herauszwingen, von der Holding gepusht werden.

**Was heißt das in der Praxis?**

Hinfahren, Dinge hinterfragen, gemeinsam nach besseren Lösungen suchen. Reingehen in die Organisation. Überlegen, welche Geschäftsbereiche zu uns passen, welche nicht, was wir verkaufen, was wir stärken, was wir neu dazu kaufen oder mieten möchten usw. Das war für viele wie ein »Weckruf« zum Abschneiden alter Zöpfe, wobei es da gar nicht um radikale Veränderungen ging, sondern vor allem um »neues Denken«: eher markt- und zukunftsorientiert als produktions- und vergangenheitsorientiert. Wichtig war daher, ein Klima zu schaffen, in dem es möglich wurde, Bisheriges zu hinterfragen, und zwar immer konstruktiv, niemals besserwisserisch.

**Mit wie viel Personal arbeiten Sie in der Holding?**

Derzeit sind wir zu dritt. Da wir aber alles Angeschobene im Grunde nun kaum mehr richtig nachhalten können, bekomme ich in Kürze drei neue, hoch qualifizierte Mitarbeiter, die mir helfen, unseren Schwung noch zu verstärken. Ich möchte eben überall »dran« bleiben und sicherstellen, dass wir die Gesamtgruppe auf das mit den Eigentümern vereinbarte Ziel hinmanagen. Das ist nicht mit »Zentralisieren« zu verwechseln – das wollen wir nicht. Vereinfacht gesprochen, möchten wir unseren Leuten in den Ländern helfen, erfolgreicher zu werden, ihre persönlichen Standards und ihre Rundum-Kompetenz als Manager zu verbessern. Wir wollen nicht gegeneinander, sondern füreinander arbeiten.



### Was früher gut war, ist heute nicht mehr gut genug?

In gewisser Weise ja. Was vor zwei Jahren noch als »gutes Ergebnis« durchging, reicht heute nicht mehr. Wir veranstalten ja die Holding nicht, um auf dem gegebenen Niveau zu verbleiben. Die Latte wird höher gelegt, aber ohne dass wir deswegen einer übersteigerten »Profit-Gier« frönen würden. Wenn wir uns jedoch als Leader und Manager verbessern, verbessern sich auch die Ergebnisse fast automatisch. Ein solcher Wille zur persönlichen Weiterentwicklung ist für mich eine notwendige Bedingung – und zwar bei allen, insbesondere aber bei den leitenden Mitarbeitern. Wenn ich diese ermuntere, etwas Neues auszuprobieren und vermeintlich erprobte Pfade zu verlassen, muss ich klarerweise auch bereit sein, kalkulierte Risiken einzugehen, Fehler in Kauf zu nehmen und im Problemfall ein gegenseitiges Anpatzen zu unterlassen. Wenn etwas gemeinsam Vereinbartes schiefgeht, stehe ich prinzipiell zu hundert Prozent hinter meinen Leuten.

### Wie sieht Ihr Wettbewerbsumfeld aus? Groß schlägt klein?

Nein. Tatsächlich konsolidiert sich die Branche langsam, jedoch eher in der Form, dass Mühlen aus dem Markt rausgehen, weil es sich für sie nicht mehr lohnt, da die Margen heute wesentlich geringer sind als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten. Aber nach wie vor ist die Mühlenlandschaft sehr zerklüftet und überall durch Überkapazitäten geprägt. Es gibt hauptsächlich in Privatregie betriebene, mittelständische Mühlen, außer uns nur noch drei bis vier andere Mühlen-»Gruppen« in Europa, wobei wir die größte sind – allerdings bei einem geschätzten Marktanteil von unter drei Prozent. Aus Größe sui generis kann man in unserer Branche jedoch keine signifikanten Preis- oder Kostenvorteile erwirtschaften. Jede unserer Mühlen muss für sich effizient arbeiten und ist als Einzelmühle auch nicht wesentlich größer als die Mühle eines konkurrierenden Mittelständlers. Bei unserem wichtigsten »Input«-Gut, dem Weizen, ist Einkaufs-Timing viel wichtiger als Einkaufsmenge. Der Große fährt also nicht den Kleinen um – die große Gruppe besteht halt aus vielen Kleinen. Oft ist der vermeintlich kleine Betrieb sogar schneller, innovativer, vifer und »aggressiver« in der Kalkulation von Preisen. Solch ein Unternehmertum nötigt mir Respekt ab.

### Steht das nicht im Widerspruch zur Holding-Idee?

Der springende Punkt ist der, dass wir natürlich insgesamt als Gruppe viel mehr »Potenzial« im eigentlichen Wortsinn haben als eine kleine Einzelunternehmung. Wir müssen es aber schaffen, unsere Vielfalt an Nationen, Köpfen, Ideen, Meinungen und Ressourcen in nachhaltigeren Geschäftserfolg umzumünzen, als das mit einer einzelnen Mühle in einem Land möglich wäre. Bislang sieht es so aus, als ob uns dies gut gelingt. Erfolgreiches Wirtschaften plus die Möglichkeiten, welche länderübergreifendes Arbeiten auch für unsere Mitarbeiter eröffnet – von der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bis zum »Fun«-Faktor bei internationalen Meetings – ergeben doch ein befriedigenderes Ganzes, als allein zu sein auf weiter Flur!

### Wie waren die Führungskulturen in Ihren bisherigen Unternehmen im Vergleich?

Procter & Gamble hat eine sehr ausgeprägte und stringente Management-Methodik. Da gibt es klar artikulierte Anforderungen an einen Leader und Raster, nach denen man denkt und arbeitet. Diese gehen einem mit der Zeit in Fleisch und Blut über, ich habe dadurch viel gelernt und profitiere immer noch praktisch jeden Tag davon. Über die Skandinavier heißt es klischeemäßig oft, die seien etwas »weicher« und eher personalorientiert. Das habe ich tatsächlich auch so erlebt, aber sie verbinden dies mit einer starken Leistungsorientierung und einer manchmal zwar etwas langatmigen, aber insgesamt produktiven Diskussionskultur. Deshalb geht dort auch was weiter. In Deutschland habe ich verstanden, wie wichtig Strukturen, gute Prozesse, wirkliche Detailarbeit und eben auch Reglementierungen sind. Das wirkt aus unserer Warte meist etwas »umständlich«, Fehler sind aber in Deutschland immer teuer. Deshalb bedingt das Arbeiten dort eben entsprechende Prozesse.

### Und die Österreicher?

Im Grund fühle ich mich mit diesen »Typisierungen« nicht wirklich wohl. Was ich aber beobachte, ist, dass österreichische Manager oft sehr gute Generalisten sind, wohl aus dem Grund, weil man in einem kleinen Markt nicht für alles Spezialisten haben kann, sondern wenige Leute eben viel machen müssen. Ansonsten denke ich nicht in den Kategorien »Deutscher« oder »Österreicher«, sondern »guter« Manager – der, der weiß, was zu tun ist und das auch macht – und »schlechter« Manager – der, der weder will noch kann.

### Wie beeinflusst das Ihr Führungsverhalten?

Was ich nicht möchte, ist, dass meine Führungsmitarbeiter mir in wolkigen Lamentos erörtern, wie schwer das Wirtschaften im Allgemeinen und wie grausam der Wettbewerb im Besonderen sind. Von echten Leadern erwarte ich da mehr: gesundes Problembewusstsein, fundierte Analyse, aber immer auch in Kombination mit Lösungsvorschlägen oder konkreten Maßnahmen. Darüber kann man dann konstruktiv reden. Mir hat einmal ein für mich prägender Chef gesagt: »Don't tell me about your problems – I have enough of them myself – tell me about solutions.« Das war für mich damals als junger Manager, der sich in einer Stresssituation nach oben anlehnen wollte, wie ein Schlag vor den Kopf. Seither habe ich mir aber diesen Zugang in der Zusammenarbeit mit Führungskräften zu eigen gemacht.

### Wie gehen Ihre Leute damit um?

Klarerweise muss man die Mitarbeiter auf eine solche Erwartungshaltung hin coachen – für mich ist das praxisbezogenes »Empowerment«: Ich möchte zum Selbstdenken anregen, zum Selbsttun ermuntern, diskutiere, frage, delegiere auch gerne die Autorität zu Entscheidungen weiter, stütze und trage entsprechende Risiken mit. Erst wenn dann trotzdem nichts weitergeht oder unausgelegene Vorschläge daherkommen, greife ich ein, entweder selber oder mit externer Hilfe. Ich bin übrigens auch der Meinung, dass man jungen Leuten mehr zutrauen sollte – da ist unsere Branche noch zu konservativ. Wer aus dem kalten Wasser oder dem tiefen Loch von alleine wieder herauskommt, ist dann auch wirklich gut. Auf solche Typen kann man langfristig bauen – und die soll man übrigens auch gut bezahlen. Ich glaube nämlich nicht, dass man sich an seinen Performern reich sparen kann und soll. Ebenso als notwendig erachte ich aber den Rat der »Altvorderen«. Ich glaube, dass wir in unserer Gruppe den optimalen Mix aus progressiven und bewahrenden Kräften noch finden müssen.

### Wie wollen Sie das angehen?

Ich arbeite sehr viel mit den Leuten direkt im Land, quer durch alle hierarchischen Ebenen. Ich bin im Schnitt in jedem Monat mindestens einmal in jedem Land – nicht nur im Rahmen meiner Organfunktionen im Aufsichtsrat oder Beirat, sondern um einen konkreten Beitrag zu der Lösung von spezifischen Problemstellungen zu leisten. Ich möchte erreichen, dass die jeweiligen Chefs zulassen, dass auch die Talente der zweiten und dritten Ebene vermehrt gehört werden und ihre Stempel setzen können. Das ist für einige unserer Chefs ungewohnt, fast etwas bedrohlich. Die sind eher gewöhnt, sich praktisch in jede Kleinigkeit selbst zu involvieren. Sie finden dann aber nicht die Zeit und den Abstand, sich um die wirklich wichtigen Führungsaufgaben zu kümmern.

### Die da sind?

Klare Zielvorstellungen für das Unternehmen zu formulieren und öffentlich zu vertreten. Entsprechende Strategien zu entwickeln und im Unternehmen verständlich und bis ins letzte Stockwerk hindurch zu kommunizieren. Die Organisation und die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Schlüsselpositionen mit geeigneten Leuten zu besetzen. Mut, Kraft und

### CHRISTOPH KEMPKE

Geschäftsführer von LLI Euromills, über Sinn und Zweck der neu errichteten, europaweit führenden Mühlen-Holding, Steuern durch »Ermuntern« und die wichtige Rolle »konstruktiver Eigentümer«.



42 Jahre alt, verheiratet, ein Sohn Gebürtiger Deutscher mit Wohnsitz in Wien, Beruflich tätig für Procter & Gamble, Orkla, Tchibo und Euromills Studium in St. Gallen mit längeren Auslandsaufenthalten in Buenos Aires (Deutsche Bank), New York (KPMG) und Wien (Wirtschaftsuniversität)

### ERGÄNZENDE FAKTEN

LLI Euromills: 32 Standorte in sieben Ländern vermahlen rund drei Millionen Tonnen Getreide. 2800 Mitarbeiter erwirtschaften rund eine Milliarde Euro Umsatz.

Energie für Entscheidungen aufzubringen. Und nicht zuletzt auch die Erwartungen des »Chefs« auf geeignete Art und Weise zu managen. Gerade beim letzten Punkt tun viele Manager zu wenig – dabei ist das wirklich gut investierte Zeit. Ich persönlich verwende sehr bewusst Zeit dafür, meinen Chefs »Überraschungen« zu ersparen: Was kommt auf uns zu, welche Chancen haben wir und was ist diesbezüglich zu tun, wo müssen wir aufpassen, hält die Ergebnisprognose? Das schafft Vertrauen und vergrößert im Gegenzug dann den eigenen Gestaltungsspielraum, was wiederum die Arbeitszufriedenheit erhöht und abermals zu besseren Ergebnissen führt. Eigentlich ganz einfach. Klar ist auch: Wenn mein Chef etwas von mir will, wird das prompt, souverän und möglichst umsichtig erledigt.

**Das dominierende Steuerungskonzept für Unternehmen waren in den letzten Jahren Shareholder Value und in die Höhe geschraubte Rendite-Erwartungen. Inwieweit bestimmt das auch Ihre Entscheidungen?**

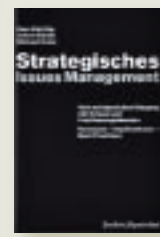
Ich würde das nicht pauschal beantworten wollen, sondern für meine Firma festhalten: Wir haben Eigentümer, die aus dem Raiffeisen-Sektor kommen. Denen sind Grundwerte zu eigen, die sich nicht ausschließlich an Profitmaximierung orientieren, sondern explizit an nachhaltiger Entwicklung, Verantwortung für die Gesellschaft, für die Umwelt und für den Menschen. Dass das nicht nur Lippenbekenntnisse sind, erfahre ich bei den mir gesetzten Zielen in der Weise, dass man von mir zwar sehr wohl erwartet, dass ich die Ergebnisse verbessere – denn dafür hat man mich ja eingestellt – aber dennoch kann ich mich in einem Rahmen zwischen Ambition, Machbarkeit und Verantwortung bewegen, den ich als absolut vernünftig bewerte. Diese »Balance« trage ich dann mit Rückendeckung von oben und aus Überzeugung in unsere Tochtergesellschaften weiter. Also, Profit muss sein, denn wer nichts erwirtschaftet, kann auch nichts investiv verwenden oder an das Umfeld retournieren.

**Hält das auch in der »Krise«?**

Auch wir verlieren derzeit Geld durch Absatzrückgänge bei teureren Spezialmehlen und aus Wechselkursverlusten. Wir haben im Wesentlichen gegengesteuert durch gutes Timing beim Rohwareneinkauf, Synergien bei Kosten und durch das Abstoßen von als nicht mehr notwendig erachteten Betriebsteilen. Auf Cost-Cutting mittels deutlichen Personalabbaus haben wir verzichtet, obwohl kurzfristiges Gewinnkalkül einen solchen Schritt in einigen CEE-Ländern nahegelegt hätte. Ich habe das mit meinen Eigentümern diskutiert, und wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass es nicht unser Stil und Wille ist, nun aus sowieso schon problembeladenen Ländern wie Bulgarien, Ungarn oder Rumänien den letzten Euro herauszuquetschen. Darüber hinaus ist es auch nicht wirklich betriebswirtschaftlich intelligent, Mitarbeiter, welche wir in Rumänien im vergangenen Jahr mühsam rekrutiert und ausgebildet haben, nun zu entlassen, um dann in absehbarer Zeit wieder neues Personal zu suchen und mit dem Training von vorne zu beginnen. Wir tragen unsere Leute jetzt durch, da wir Verantwortung mit ökonomischem Kalkül zu verbinden trachten, eben weil wir eher lang- als kurzfristig denken.

**Was machen Sie aus der Holding heraus für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?**

Ich selber gebe in jedem Gespräch mit einem Mitarbeiter praktisch alles weiter, was ich zu einem Sachverhalt weiß. Wissen soll nicht monopolisiert werden. Bei Themen, wo ich mich nicht auskenne, sage ich das auch offen – was meist Verwunderung auslöst – und hole interne oder externe Verstärkung. Ich habe im vergangenen Jahr zu speziellen Themen immer wieder Berater von außen in die Gruppe gebracht, auch in der Absicht, dass unsere Leute von ihnen lernen. Ich halte meine Direct Reports immer wieder dazu an, selber Zeit und Planung in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren, und habe als Konsequenz das Thema »Organizational Development« auch für alle bonusrelevant gemacht. Unser jüngstes »Baby« aus der Holding ist die eben gegründete Euromills Management Academy, kurz EMMA. Ziel ist es, in den kommenden drei bis fünf Jahren einen Pool von fähigen und multifunktional ausgebildeten Führungsnachwuchskräften zu haben, aus welchen die zukünftigen Leader unserer Mühlengruppe rekrutiert werden sollen. Promotion-from-within halte ich für unsere bewährten Leute für die motivierendere Perspektive, als ihnen immer einen von außen Kommenden vor die Nase zu setzen. Es wird bei EMMA drei Module geben – Manage Yourself, Technical Mastery sowie Manage an Organisation – inklusive eines begleitenden, praxisbezogenen Projekts und einer Abschlussprüfung zum Zertifikatserwerb. Helfen dabei wird mir das Hernstein Institut, das Raiffeisen-Bildungsunternehmen Modal, die schweizerische Firma Bühler und die Wiener Universität für Bodenkultur. Das wird ein echter Hit, glaube ich. Start für die ersten zwölf Kandidatinnen und Kandidaten ist am 2. November im Schloss Hernstein; das Kaminzimmer für den abendlichen Austausch mit unseren stark am Programm interessierten Eigentümern ist bereits gebucht!



BECKER, LUTZ / EHRHARDT, JOHANNES / GORA, WALTER

## Führen in der Krise

**Unternehmens- und Projektführung in schwierigen Situationen**

Verlag: Symposion Publishing, 1. Auflage 2009

396 Seiten, gebunden EUR 60,70

Jedes Unternehmen, jedes Projekt gerät irgendwann in eine Krise. Die Anzeichen dafür sind unmissverständlich und beunruhigend: erhöhter Zeitdruck auf Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse, drastisch schrumpfende Handlungsspielräume, eine wachsende Gefahr des Scheiterns. In solchen akuten Situationen sind Führungskräfte gefragt. Sie müssen schnell und besonnen handeln, damit sich die Krise nicht zu einer Katastrophe ausweitet. Krisen sind Zuspitzung und Wendepunkt zugleich. Manche kommen überraschend, andere sind hausgemacht. Es gibt keine Patentrezepte gegen Krisen. Aber man kann ihre Mechanismen verstehen und erkennen, welche Dynamik sie entwickeln. Mit dieser Perspektive greifen die Autoren dieses Buches das Thema auf. Sie erläutern, warum es gerade in der Krise auf die Führungskraft ankommt, und verdeutlichen, mit welchen Strategien auf kritische Ereignisse in der Projektarbeit oder im Unternehmen reagiert werden kann. Dabei wird bewusst auf eine Alles-wird-gut-Rhetorik verzichtet. Vielmehr liefern die Autoren wirksame Werkzeuge, mit denen man Krisen erkennt, eindämmt und überwindet.

KUHN, MICHAEL / KALT, GERO / KINTER, ACHIM

## Strategisches Issues Management

**Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen.**

**Konzepte, Innovationen, Best Practices**

Verlag: Frankfurter Allgemeine Buch, 2. Auflage 2009

250 Seiten, gebunden EUR 34,50

Issues Management ist heute eine der wichtigsten Grundlagen strategischer Unternehmenskommunikation, die folgenden Fragen nachgeht: Welche Risiken bedrohen ein Unternehmen? Welche Profilierungschancen bieten sich? Welche Strukturen, Prozesse und Instrumente müssen in welcher Situation zum Einsatz kommen? Denn jede unternehmerische Phase egal ob erfreulich oder dramatisch besitzt ihren eigenen Verlauf, der mit Hilfe von Issues Management dechiffriert, analysiert und mitgesteuert werden kann. Musste mit der 2003 erschienenen Auflage noch Pionierarbeit geleistet werden, gehört Issues Management in vielen Firmen heute zu den Basics der Unternehmenskommunikation. Die komplett überarbeitete Neuauflage befasst sich daher nicht mehr mit dem Einmaleins, sondern versammelt Beispiele höherer Mathematik. Die Case Studies stammen überwiegend aus renommierten Unternehmen wie Bayer, BMW, Bosch, Commerzbank, Daimler, Deutsche Bank, EADS, E.on, GTZ, KPMG, Shell, Telekom Vodafone. Hier wird Issues Management heute routiniert und zumeist erfolgreich betrieben, so dass die Beispiele Anregungen und Ideen für viele Leser bieten können. Ein Praxisbuch für Verantwortliche in Unternehmen, die Chancen und Risiken planvoll und effizient managen müssen.

ARMSTRONG, MICHAEL

## Armstrong's Handbook

**of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results**

Verlag: Kogan Page; 2nd edition 2009

256 Seiten, kartoniert ca. EUR 45,-

»Armstrong's Handbook of Management and Leadership« provides guidance on the processes of management and leadership with particular reference to what managers and aspiring managers need to know and do to make a difference. As well as presenting the key skills required for effective management it also deals with three important areas of management: change management, continuous improvement, and the achievement of high levels of customer service. The book is aligned to the managing for results module which is part of the chartered institute of personnel and development's leadership and management standards. This new edition has been updated to bring it inline with changes made to this module, as well as updates to reflect new thinking and ideas in this area. The text also serves as an ideal resource for those studying introductory management modules on business and HR programmes. The book is accompanied by additional online material for use by instructors as well as an exhaustive set of questions and answers to help students test their learning. Michael Armstrong is a former chief examiner of the chartered institute of personnel and development, joint managing partner of e-reward and an independent management consultant. He has sold over 500,000 books on the subject of hrm, including the leading hr title armstrong's handbook of human resource management practice.



PULAKOS, ELAINE DIANE

## Performance Management

**A New Approach for Driving Business Results**

Verlag: Wiley & Sons; 1st edition 2009

216 Seiten, kartoniert EUR 60,-

Performance Management presents an end-to-end practical model of effective performance management that shows how to develop and implement performance management systems that drive results. It goes beyond prescribing typical best practices and instead focuses on what it really takes to implement performance management effectively. The book provides nuts and bolts guidance for how to develop effective performance measures. Providing both practical advice, tools, and examples, this book translates best practices, ideas, and concepts into concrete and practical development and implementation steps that can be applied in any organization. Elaine D. Pulakos, Ph.D. Chief Operating Officer of Personnel Decisions Research Institutes, is a Past President of the Society for Industrial and Organizational Psychology, a Fellow of APA and SIOP, and a recognized contributor to the field of industrial and organizational psychology in the areas of staffing and performance management, having published numerous articles, chapters, and books on these topics.

HOCHGESCHURTZ, THOMAS

## Konsequent.

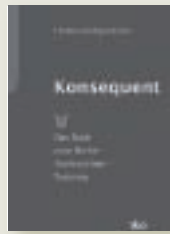
**Das Buch zum NTT**

Verlag: ikotes e.K., 1. Auflage 2009

192 Seiten, gebunden EUR 25,60

Der Ingenieur Tim Simon tritt seine erste Stelle in einem typischen Unternehmen an typisch im Hinblick auf die Führungsmethoden und das Verhalten seiner Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie werden sich und Ihr betriebliches Umfeld in den unterhaltsamen und spannenden Situationen wiedererkennen. Begleiten Sie Tim auf dem Weg zur Beantwortung der Frage: Wann bin ich eigentlich ein guter Mitarbeiter?. Dabei erleben Sie die Entstehung einer einfachen und wirksamen Methode der Mitarbeiterführung: das NTT. Bald können Sie gemeinsam mit Tim neben der Frage nach dem guten Mitarbeiter auch die Frage beantworten, was eine gute Führungskraft ausmacht. Zwei Begriffen werden Sie auf Tims Weg immer wieder begegnen: Erwartung und Konsequenz. Und Sie werden als Führungskraft das NTT anwenden wollen oder als Mitarbeiter von Ihrem Vorgesetzten erwarten, dass er es anwendet. Lassen Sie es drauf ankommen...

Thomas Hochgeschurtz durchlief verschiedene Führungspositionen, u. a. bei Procter & Gamble, und ist heute als Geschäftsführer eines bekannten Tochterunternehmens des Beiersdorf-Konzerns tätig. Langjährige praktische Führungserfahrung gepaart mit fundiertem theoretischem Wissen ist eine seltene Kombination auf dem Markt der Führungskonzepte – und genau die Stärke des Autors, die er bei der Weiterentwicklung des NTT einsetzt. Das Konzept erhielt bereits 2005 den TOP-Ehrenpreis des F.A.Z.-Instituts und wurde zuletzt 2009 als eines der Siegerkonzepte bei der »Fabrik des Jahres« ausgezeichnet. Als Partner der Unternehmens- und Managementberatung zeck-consulting gibt der Autor sein Know-how regelmäßig weiter und führt NTT in Unternehmen der verschiedensten Branchen ein. So unterhaltsam und spannend, wie er als Mensch und Führungskraft auftritt, so hat er nun auch sein Buch zum NTT geschrieben. Er wendet sich damit gleichermaßen an Berufsanfänger, erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte.



## Management- und Leadership-Programme

### Leadership Excellence

Leistungsfähigkeit steigern, Ergebniswirksamkeit erhöhen, Zukunftsfähigkeit sichern

Sie sind eine engagierte Managerin/ein engagierter Manager? Sie sind als Management-Team angetreten, um Ihr Unternehmen zu Höchstleistungen zu führen? Sie möchten mit Ihrer Einheit Marktführer werden?

### Die Zielsetzung

Leadership Excellence zielt darauf ab, die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Geschäftseinheit auszubauen, um die Wettbewerbsfähigkeit und langfristige Zukunftsfähigkeit zu sichern. Gemeinsam mit Ihnen nehmen wir eine Positionsbestimmung vor und leiten Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Leadership Excellence in Ihrem Unternehmen ab.

### Die Inhalte

- Worauf basiert unsere Wettbewerbsfähigkeit? Welche Erfolgsfaktoren zeichnen uns aus?
- Welche Anforderungen gibt es für das Unternehmen in der nächsten Zeit?
- Welchen kritischen Situationen sehen sich unsere Führungskräfte gegenüber?
- Worauf gilt es in nächster Zeit konkret zu setzen? Was sind die »strategischen Stellhebel« für unseren künftigen Erfolg?
- Wo gibt es Handlungsbedarf und welche konkreten Ableitungen treffen wir für unseren Führungsalltag?
- Auf welche Weise können wir die Schlüsselmaßnahmen wirksam zum Leben bringen?

Vom Hernstein Institut werden spezifische Inhalte wie »Was zeichnet Leadership Excellence aus?«, »Unterschiedliche Zugänge, deren Chancen und Grenzen« und »Worauf andere Unternehmen setzen« zur Verfügung gestellt.

### Die Arbeitsform

- Arbeit innerhalb einer Klausur mit dem Top-Management-Team (1,5 Tage) oder innerhalb eines Führungskräfte-Workshops (2 Tage)

### Die Ergebnisse

- Sie kennen die wesentlichsten Grundsätze von Leadership Excellence und haben ein gemeinsames Verständnis entwickelt.
- Ausgehend von den zukünftigen Erfordernissen des Unternehmens (Marktführer, Wettbewerbsstärke und Kernkompetenz ...) haben Sie erarbeitet, was Leadership Excellence in Zukunft in Ihrer Organisation heißen sollte/muss.
- Sie haben festgelegt, welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Leadership Excellence notwendig sind, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

### DIE TRAINERINNEN/BERATERINNEN

Mag. Herta Fischer (Hernstein Projektleiterin, Beraterin, Trainerin)

Dr. Peter Hoffmann (Hernstein NEXT-Partner)

Mag. Marion Schadler (Hernstein NEXT-Partnerin)

DI Johann Pavelka (Hernstein NEXT-Partner)

### INFORMATION UND BERATUNG

**MAG. HERTA FISCHER**

Projektleiterin, Beraterin, Trainerin

T +43/1/514 50-6619

herta.fischer@hernstein.at

## PLUS

### Hernstein Newsletter

Der Hernstein Newsletter erscheint circa viermal im Jahr und behandelt aktuelle Management-Themen:

### Leistungsfähig bleiben in instabilen Zeiten – Ausgabe 1/09

»Es wird zunehmend enger.« –

Diese Zustandsbeschreibung von Managern/-innen hören wir in den letzten Wochen oft. Der Druck, trotz schwieriger Marktlage Budgets zu erreichen, führt inzwischen dazu, dass bei vielen Führungskräften Stressprogramme laufen.

### Selbstmanagement/Performance – Ausgabe 2/09

Wir alle dürfen die Krise dazu nutzen, besser zu werden und unsere Performance zu steigern. Zur Bewältigung der Herausforderungen braucht es allerdings Zeit und Energie. Hier liegen derzeit oft Engpässe, obwohl es gerade auf diese beiden Ressourcen momentan besonders ankommt.

### Vom High Potential zum High Performer – Ausgabe 3/09

Talent-Management ist ein Gebot der Stunde. Denn Unternehmen, die rechtzeitig ihre High Potentials erkennen und fördern, können zuversichtlich in die Zukunft blicken.

Registrieren Sie sich gleich hier:

[www.hernstein.at/Wissen/Newsletter/](http://www.hernstein.at/Wissen/Newsletter/)

### Hernstein Management Report

Der Hernstein Management Report ist eine jährlich durchgeführte Studie des Hernstein Instituts zu aktuellen Trends im Bereich Führung, Organisations- und Personalentwicklung in österreichischen, deutschen und Schweizer Unternehmen. Marktforschungskoooperationspartner ist OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing, Medienkoooperationspartner ist »Die Presse«. Der Hernstein Management Report erscheint siebenmal pro Jahr.

Nähere Informationen sowie Download hier:

[www.hernstein.at/hmr/](http://www.hernstein.at/hmr/)

## SEMINARE

### Leistungsgrenzen neu definieren

Sie entwickeln im Seminar Strategien, wie Sie in der Führung von Teams, die an ihre Leistungsgrenze stoßen, sicher und erfolgreich agieren können. Sie erhalten Instrumente und erarbeiten Lösungen zur Lockerung der Belastungsschraube für sich und Ihre MitarbeiterInnen. Sie lernen die Zusammenhänge zwischen Strategie, Organisation und Führungsverhalten in Überlastungssituationen kennen und erkennen die Hebel für Ihren Führungsalltag.

#### TRAINER

Mag. Matthias Prammer

#### NÄCHSTER TERMIN

25. 11. 2009 – 27. 11. 2009

### Führungskompetenz Gesprächsführung

In diesem Seminar reflektieren Sie den Stil Ihrer Gesprächsführung. Sie überprüfen Ihre kommunikative Haltung, lernen Motive und Ziele anderer besser zu verstehen und Blockaden früh zu erkennen. Intensives Training, Feedback und Impulse ermöglichen Ihnen, Ihre Gesprächsführung zu optimieren. Klärende Gespräche motivieren Ihre MitarbeiterInnen. Strittige Situationen erfordern eine klare, zielgerichtete Gesprächsline. So können Sie Entscheidungsprozesse abkürzen und ihre Akzeptanz steigern.

#### TRAINERINNEN

Dkfm. Dr. Hans Georg Leuck  
Dipl.-Psych. Prof. Dr. Bernd Schwandt  
Dr. Edith Slembek

(Die Auswahl des/der Trainers/-in ist von Termin und TeilnehmerInnenanzahl abhängig.)

#### NÄCHSTE TERMINE

16. 11. 2009 – 19. 11. 2009  
30. 11. 2009 – 3. 12. 2009

## TOP MANAGEMENT-FORUM

### Ressource Management-Professionalität

Herausforderungen meistern. Management-Professionalität als Ressource nutzen. Entwicklungen wirksam einleiten.

#### ZIELSETZUNG

Das Top-Management-Forum versteht sich als Gelegenheit, um entsprechende Ansätze zu diskutieren sowie Ableitungen für die eigene Praxis treffen zu können. In diesem Forum werden Themen wie Management-Professionalität, unternehmerische Leistungs- und Antwortfähigkeit, schwer kopierbarer Wettbewerbsvorteil ... in einen Zusammenhang gebracht.

#### ZIELGRUPPE

Top-Management, oberes Management

#### INHALT

Die Veranstaltung folgt der Hypothese, dass unter herausfordernden Bedingungen dem Faktor »Management-Professionalität« besondere Bedeutung zukommt. Es wird beispielsweise der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert Management-Professionalität – auch als Wettbewerbsvorteil – einnehmen kann. Beispiele aus der Praxis zeigen auf, wie nutzbringende Entwicklungen eingeleitet werden können. Zusätzlich besteht für die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, die Management-Professionalität anhand relevanter Dimensionen (Hernstein Management-Professionalitäts-Check) einzuschätzen sowie konkrete Entwicklungspotenziale abzuleiten.

#### BERATER/TRAINER

Mag. Stefan Doblhofer, MBA  
Dr. Kurt Köck, MAS

#### DETAILS

**SEMINARBEITRAG** EUR 350,- exkl. USt.

**DAUER** 0,5 Tage

**AUFENTHALTSKOSTEN** EUR 21,- exkl. USt.

**ORT** Seminarhotel Schloss Hernstein  
(oder eines unserer Kooperationshotels)  
Maximal 20 TeilnehmerInnen,  
16:00 bis 20:00 Uhr

#### METHODE

- Impulsvorträge
- Erfahrungsaustausch
- Hernstein Management-Professionalitäts-Check

#### NÄCHSTER TERMIN

23. 02. 2010

#### INFORMATION UND BERATUNG

Dr. Kurt Köck  
T +43/1/514 50-6631  
[kurt.koeck@hernstein.at](mailto:kurt.koeck@hernstein.at)

#### ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN ZU DEN EINZELNEN HERNSTEIN SEMINAREN

#### DANIELA FUCHS

T +43/1/514 50-6655

#### NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-6611  
[anmeldung@hernstein.at](mailto:anmeldung@hernstein.at)  
[www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

### Task Force »Leadership for Results«

Von der Ergebnisorientierung zur Ergebnisfähigkeit. Ansätze und Modelle diskutieren. Lösungen für die Praxis ableiten.

#### ZIELSETZUNG

In vielen Unternehmen steigt der Ergebnisdruck zusehends. Dabei zeigt sich – trotz ähnlicher Rahmenbedingungen – ein besonderes Phänomen: Manchen Managern/-innen gelingt es mit ihren Einheiten wesentlich besser, hohe Ergebnisbeiträge zu erbringen als anderen. Was machen sie anders? Innerhalb der Task Force »Leadership for Results« wird der Frage nachgegangen, wie sich hohe Ergebnisfähigkeit herstellen lässt. Daraus werden Strategien und konkrete Handlungsansätze für die eigene Praxis abgeleitet.

#### ZIELGRUPPE

ManagerInnen aller Ebenen mit Ergebnisverantwortlichkeit

#### INHALT

Für »Leadership for Results« scheint es kein Patentrezept zu geben. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass die Ursachen für schlechte Leistungen meist vergleichbar, die Ursachen für Spitzenleistungen aber oft höchst unterschiedlich sein können. Dennoch kann in der Praxis beobachtet werden, dass es einzelnen Managern/-innen besonders gut gelingt, ihre MitarbeiterInnen bzw. Einheiten zu Höchstleistungen zu führen. Diese Führungskräfte besitzen offensichtlich ein »Gespür« dafür, auf die richtigen Dinge zu setzen. In dieser Task Force werden spezifische Fragestellungen einem gemeinsamen Bearbeitungsprozess unterzogen und grundlegende Fertigkeiten und Verfahren aufgezeigt, die im Zusammenhang mit »Leadership for Results« diskutiert werden. Dabei arbeitet jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin an der eigenen Themenstellung. Im Spezial-Workshop werden zudem Verfahren vermittelt, die in Marktführer-Programmen zum Einsatz kommen.

#### BERATER/TRAINER

Dr. Kurt Köck, MAS  
Dipl.-Ing. Dipl.-Psych. Wolfgang Kötter

#### DETAILS

**SEMINARBEITRAG** EUR 2.450,- exkl. USt.

**DAUER** 2 Tage + 1,5 Tage

**AUFENTHALTSKOSTEN** EUR 247,14 exkl. USt.

**ORT** Seminarhotel Schloss Hernstein  
(oder eines unserer Kooperationshotels)

- 1. MODUL** Beginn 1. Tag 10:00 Uhr, Abendeinheit, Ende 2. Tag 18:00 Uhr,
- 2. MODUL** Beginn 1. Tag 17:00 Uhr, Abendeinheit, Ende 2. Tag 18:00 Uhr

#### METHODE

- Task-Force-Prinzip – Strategien und Lösungen entwickeln
- 2-teiliger Aufbau, Basis-Workshop und Spezial-Workshop
- Veröffentlichung eines gemeinsamen Task-Force-Ergebnisberichtes

#### NÄCHSTER TERMIN

27. 01. 2010 – 28. 01. 2010  
und 04. 03. 2010 – 05. 03. 2010

#### INFORMATION UND BERATUNG

Dr. Kurt Köck  
T +43/1/514 50-6631  
[kurt.koeck@hernstein.at](mailto:kurt.koeck@hernstein.at)