

Peter F.-J. Niermann

*Manager kommen deswegen in Schwierigkeiten, weil sie vergessen,  
in Kreisen zu denken.*

(Karl Weick)

Der Glaube an die Kontrolle, an die Beherrschbarkeit von Mensch und Maschine, diktierte das Managementdenken in der mechanistischen Arbeitswelt des Taylorismus. Das Management in der neoklassischen Ökonomie war gefangen in dem Paradigma<sup>1</sup> rational kontrollierbarer Prozesse. Dagegen sind wir heute gefordert, in vernetzten Strukturen und Systemen zu denken – ob wir das wollen oder nicht. Wir leben in einem Zeitverständnis von Millisekunden, in welchem der Bruchteil einer Sekunde über den Abschluss eines Börsengeschäfts entscheidet. Lineares Denken im Management gehört in die Motenkiste der Vergangenheit.

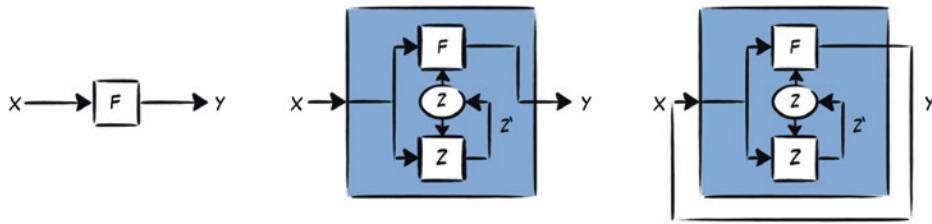
- Wirtschaftssysteme und ihre Unternehmen sind ständig in Bewegung. In ihnen herrscht ein zirkulärer Prozess von Ordnung und Chaos. Der unaufhörliche, schöpferische Vorgang von Wachstum und Krisen oder Evolution und Revolution bestimmt Funktionen und Entscheidungen im Management.

---

<sup>1</sup>Die vorherrschende allgemeine Theorie; beim Paradigmenwechsel ändert sich das Weltbild, nicht die Welt.

---

P.F.-J. Niermann (✉)  
straightlabs GmbH & Co. KG, Grünwald, Deutschland  
E-Mail: peter.niermann@str8labs.com



**Abb. 2.1** Triviale Maschine, nicht-triviale Maschine, operativ geschlossen. (Quelle: in Anlehnung an Foerster 1993, 1997, 2003)

## 2.1 Die nächste Stufe

Der Arbeitsalltag eines Managers im mechanistischen<sup>2</sup> Weltbild glich dem einer „trivialen Maschine“<sup>3</sup>. Feste Transformationsregeln zwischen Ursache und Wirkung beherrschten das Denken und Arbeiten im Management. Alle Ergebnisse waren planbar und voraussagbar. In diesem kausalen Prinzip konnte jedes Ergebnis auf seine Ursache – eine Entscheidung in der Vergangenheit – zurückgeführt werden. Umgekehrt hatte jede Entscheidung eine genau bestimmte Wirkung in der Zukunft (vgl. Seifritz 1987, S. 85).

Das heutige Wissen über die Unberechenbarkeit oder Unvorhersehbarkeit von gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Entwicklungen belehrt uns eines Besseren. Anfänglich winzige<sup>4</sup> Störungen können sich in einem System zu unkontrollierbaren und damit chaotischen Auswirkungen<sup>5</sup> entfalten (Abb. 2.1).

Im Gegensatz zur kalkulierbaren „trivialen Maschine“ gleicht heute die reale Welt des Managements mehr einer „nicht-trivialen Maschine“ (Abb. 2.1). Diese Welt verfügt über keine starre, lineare Kopplung zwischen Ursache und Wirkung. Vielmehr folgt die Wirkung einem inneren Verhalten. Das Ergebnis, die Wirkung, ist dem neuen Weltbild von seinem inneren Zustand abhängig. Mit anderen Worten: Heute bestimmen die internen Abläufe, Verfahren und Kräfte die wahre Dynamik des Managements und das Verhalten gegenüber seiner relevanten Umwelt. Auf Basis dieses inneren Mechanismus der operativen Geschlossenheit kann und wird sich das Management in der modernen Welt selektiv

<sup>2</sup>Albert Einstein hat das Zeitalter des linearen Denkens beendet, indem er gegenüber dem traditionellen Newtonschen Weltbild bewies, dass die Gravitationsmassen den Zeitablauf verlangsamen (vgl. Heisenberg 1978, S. 66).

<sup>3</sup>Die Maschinenmetapher von Foerster ist das Standardmodell zur Erklärung komplexer Systeme. In Anlehnung an den Mathematiker Alan Turing führt der interne Operator den Wechsel in seinem Maschinenmodell herbei (Foerster 1993, 2003).

<sup>4</sup>Frei nach Eduard Lorenz löst der winzige Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Wirbelsturm in Texas aus (vgl. Lorenz 1993).

<sup>5</sup>Siehe das Beispiel des arabischen Frühlings im Jahr 2011.

gegenüber seiner Umwelt öffnen und dann sehr wohl einen gegenseitigen Austausch zulassen (vgl. Willke 1999, S. 31).

Übertragen wir dieses Wirkungsprinzip auf die Unternehmen im 21. Jahrhundert, dann beruhen oder beziehen sich getroffene Entscheidungen des Managements auf vorausgegangene Erfahrungen. Sie folgen einem inneren kognitiven Lernprozess<sup>6</sup>.

- ▶ „Jeder normale Entscheidungsvorgang in einem Unternehmen ist in Wirklichkeit ein Lernprozess, da die Beteiligten im wechselseitigen Austausch ihre eigenen Vorstellungen verändern und eine neue, gemeinsame Vorstellung entwickeln“ (Geus 1989).

Dieser Lernprozess findet jedoch nicht isoliert statt. Da die Unternehmen Teil eines globalen Wirtschaftssystems voller wechselseitiger wirtschaftlicher und politischer Beziehungen und Abhängigkeiten sind, spürt das Management die Wirkung seiner Handlungen und Entscheidungen am eigenen Leib. Keine noch so unbedeutende Entscheidung bleibt ohne Wirkung. Eine weitere, ganz wesentliche Eigenart dieser nicht-trivialen geschlossenen Systeme: Sie lassen sich von „außen“ nicht so einfach verändern, umpolen oder umstrukturieren (vgl. Willke 1999, S. 34).

- ▶ Ein System kann sich nur selbst ändern.

In der letzten Evolutionsstufe einer „nicht-trivialen Maschine“ wird mit der Rückführung der Wirkung vom Ausgang auf den Eingang die operative Schließung der Systeme deutlich. Diese operative Geschlossenheit wird zugleich für das Management spürbar.<sup>7</sup>

- ▶ „Manager kommen deswegen in Schwierigkeiten, weil sie vergessen, in Kreisen zu denken“ (Weick 1995, S. 126).

Komplexe Wirtschaftssysteme folgen nicht den vereinfachten Regeln einer trivialen Maschine. Im Unterschied zur klassischen Wirtschaftstheorie, der zufolge der Homo oeconomicus in einer Entscheidungssituation alle Handlungsalternativen mit ihren jeweiligen Folgen erfassen und bewerten kann, haben globale Wirtschaftssysteme eine eigene Dynamik und eigene Erstarrungsprozesse. Diese dynamischen und zum Teil chaotischen Systeme stellen das Management vor Probleme, die nicht mit den Maßstäben

---

<sup>6</sup>Lernen durch Einsicht.

<sup>7</sup>Rekursive, zurückführende Prozesse oder Operationen führen zu einer operativen Geschlossenheit der Systeme. Ein solches System kann man als selbstreferentiell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen den Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen lässt, auf diese Weise die Selbstkonstitutionen also laufend reproduziert (vgl. Luhmann 1987, S. 59).

der Rationalität zu lösen sind. Es bleibt eine Illusion der klassischen Wissenschaften, ein komplexes System auf eine einfache Gleichung reduzieren zu können.



Als Homo oeconomicus sehe ich Keinen Nutzen  
darin, Ihnen diesen Begriff zu erklären.

## 2.2 Entscheidungen und Komplexität im Management

Im Übergang vom Homo oeconomicus zum Master komplexer, chaotischer Systeme verändern sich nicht nur Denkweisen, Strukturen oder Beziehungen, sondern ganz wesentlich die Entscheidungssituationen im Managementalltag. „Als Individuum vermeiden wir Ungewissheit; als Manager bemühen wir uns um ihre Reduzierung. Die zweite Voraussetzung besteht darin, dass eine zunehmend komplexe Welt eine Zunahme der Ungewissheit beinhaltet“ (Davidson 1982).

Das Verständnis in der klassischen Ökonomie war bestimmt vom Gleichgewicht der Systeme und der Rationalität seiner handelnden Akteure. Gegenwärtig, in der Zeit der Globalisierung<sup>8</sup>, sind die Entscheidungssituationen für den Manager größtenteils unübersichtlich, verzweigt, mehrdeutig, vielschichtig oder schlichtweg schwer zu fassen. Die Globalisierung der Gesellschaft bedeutet, dass bei Kontakten in allen Bereichen der Gesellschaft, von der Wirtschaft bis zur Wissenschaft, ein Welthorizont des Möglichen mitschwingt, der nicht mehr zugunsten der Beharrung auf nationalen Grenzen und Schutzzräumen ausgeblendet werden kann (vgl. Baecker 2006).

<sup>8</sup> „Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weitergehend bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse“ (Beck 1997, S. 46 f.).

- Manager treffen Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen. Die Unmöglichkeit rationaler Entscheidungen und Handlungen führt zu der Erkenntnis, dass Dilemmata und Paradoxa<sup>9</sup> im Managementprozess unausweichlich sind. Was heißt das nun?

Ein Dilemma konfrontiert den Manager mit der Qual der Wahl und der Notwendigkeit einer Entscheidung. Er muss eine Entscheidung zwischen zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen treffen. Dies führt unweigerlich zu der Behauptung, dass es ohne die Alternative keine Entscheidung gäbe; nur die Alternative macht die Entscheidung zur Entscheidung. Anders bei einem Paradoxon: Hier gilt es nicht, sich zu entscheiden, sondern die Entscheidung ist bereits getroffen, und der Manager wird mit in sich widersprüchlichen Konsequenzen konfrontiert (vgl. Neuberger 2002, S. 354 ff.).

Die Richtigkeit oder der Sinn einer Entscheidung lässt sich jedoch erst in der Retrospektive, d. h. im Verlauf nachfolgender Entscheidungen, erkennen. Heinz von Foerster formuliert sein Verständnis von Entscheidungen in einer für ihn typischen, provokanten Grundhaltung des radikalen Konstruktivismus: „Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden.“ Und seine Begründung lautet: „Wenn es perfekte Begründungsbrücken über die Kluft der Kontingenz<sup>10</sup> und Unsicherheit gäbe, hätten wir es nicht mit Entscheidungen, die diesen Namen verdienen, zu tun, sondern mit Rechenaufgaben“ (Foerster 1992).

In komplexen Wirtschaftssystemen passiert das Richtige und Gewollte nicht von sich aus. Vor allem, da die Kategorisierung in Richtig oder Falsch nur ein Beobachtungsschema unter vielen anderen ist, aber damit noch keineswegs ein Sonderzugang zur Realität (vgl. Luhmann 1997, S. 76). Situationen sind im Management vielfach unklar, Ziele können mehrdeutig, vielfältig oder in sich widersprüchlich sein. Folglich gehören Probleme, Konflikte, Gegensätze, Dilemmata und Paradoxa zum Management wie die Luft zum Atmen. Das Wunschbild der vollkommenen Kontrolle im Management bleibt eine Illusion (Abb. 2.2).

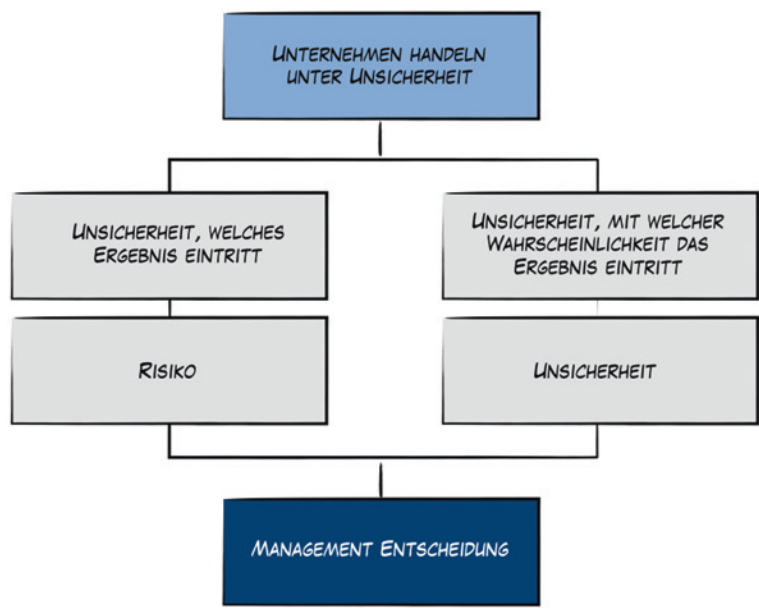
Manager leben von dieser Mehrdeutigkeit, Intransparenz, Widersprüchlichkeit. Die Intransparenz der Entscheidungssituationen ist einer der wichtigsten Gründe dafür, dass es überhaupt Manager gibt. Manager werden zu Lückenbüßern in der Organisation (Tab. 2.1).

Gerade weil Unternehmen und ihre Organisationen nicht wie eine „triviale Maschine“ funktionieren, werden Manager mit Gespür, Wissen und Erfahrung im Umgang mit Komplexität und Veränderung gesucht. Das auf rein betriebswirtschaftliche Kennziffern fixierte Management unterschätzt das Wesen komplexer Systeme.

---

<sup>9</sup>In der Literatur findet sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Definitionen. Zuweilen werden beide Begriffe als Synonyme gebraucht, ohne genaue Abgrenzung. Die hier verwendete Definition bezieht sich auf Neuberger (2000).

<sup>10</sup>Alles ist so, aber auch anders möglich. Kontingenz kann Enttäuschung bedeuten und die Notwendigkeit, Risiken einzugehen.



**Abb. 2.2** Management-Entscheidungen

**Tab. 2.1** Ausschnitte aus unterschiedlichen Definitionen der Organisation

Zweckbezogene Gebilde	Plattform
Organisationen sind auf einen Zweck bezogene Gebilde, und Organisationsstrukturen sind Mittel, um diesen Zweck zu erreichen (vgl. Kieser und Walgenbach 2003, S. 2)	Die Organisation wird als Rahmenbedingung (als „Plattform“) für das Handeln der Menschen im Unternehmen interpretiert, von deren Ausgestaltung ihr Verhalten in hohem Maße beeinflusst wird (vgl. Hungenberg 2008, S. 335)
Steuerungsinstrument	Keine statischen Gebilde
Organisationen sind selektive Steuerungsinstrumente, deren organisatorische Regelungen das Handlungsfeld der generalisierten Erwartungen ordnen sollen (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 142 ff.)	Organisationen sind keine phasenweise statischen Gebilde [...] in ihnen finden ohne Unterbruch Prozesse und Interaktionen statt, die die Organisation in ihrer Funktionsweise permanent verändern (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 433)

Komplexe Systeme bilden die Grundlage der globalen Marktwirtschaft. Sie sind keine Fiktion und ebenso kein Kunstbegriff, mit dem wir heute unvorhersehbare oder unkalulierbare wirtschaftliche Zusammenhänge und Verflechtungen beschreiben. Komplexe Systeme sind das Spiegelbild einer dynamischen, turbulenten Welt voller Abhängigkeiten, Vernetzungen und wechselseitiger Beziehungen (Tab. 2.2).

Jenseits des rationalen Verstehens stehen nun Manager vor der schier unlösbar scheinenden Aufgabe, die Komplexität globaler Wirtschaftssysteme zu beherrschen. Beherrschen

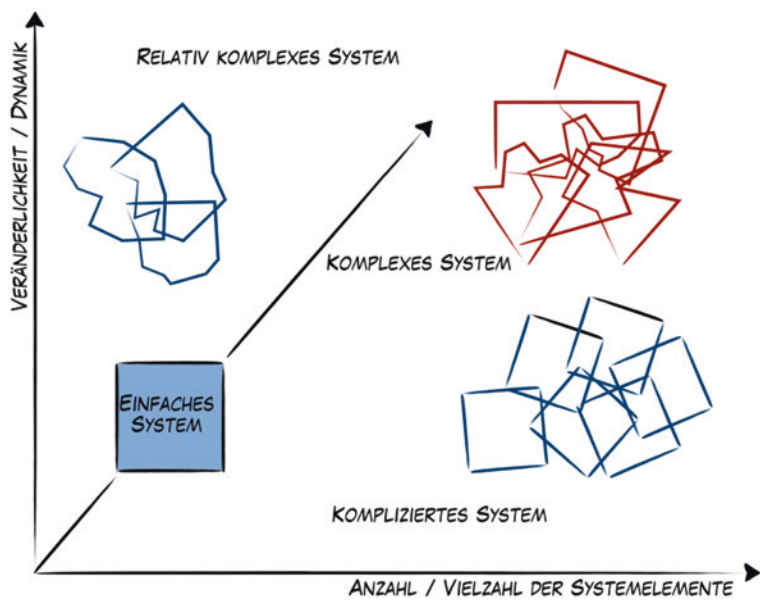
**Tab. 2.2** Das mechanistische und das komplexe Weltbild. (Quelle: vgl. Niermann 2005)

Das mechanistische Weltbild	Das komplexe Weltbild
Linear, rational	Wechselseitig, emotional
Statisch, planbar	Dynamisch, visionär
Strukturiert, hierarchisch	Prozessorientiert, vernetzt
Reproduzierbar	Abhängig, chaotisch

heißt in diesem Fall: kaschieren, reduzieren, beseitigen, vermeiden oder einfach nur zulassen. Doch wie zeigt sich Komplexität im Manageralltag, und was ist Komplexität?

Ulrich und Probst beschreiben Komplexität als Fähigkeit eines Systems, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können. Vielfach wird Komplexität mit Kompliziertheit gleichgesetzt oder gar verwechselt (Ulrich und Probst 1988, S. 58; Abb. 2.3 und Tab. 2.3).

Aus einer systemtheoretischen<sup>11</sup> Perspektive heraus beschreibt Luhmann die Komplexität so, dass man bei Zunahme der Zahl der Elemente, die in einem System zusammengehalten werden müssen, sehr rasch an die Schwelle stößt, von der ab es nicht mehr



**Abb. 2.3** Komplexität nach Ulrich und Probst. (Quelle: in Anlehnung an Ulrich und Probst 1988)

<sup>11</sup>Ein zentraler Gedanke der Systemtheorie ist die Vorstellung, dass Systeme immer von ihrem Verhältnis zur Umwelt bestimmt werden.

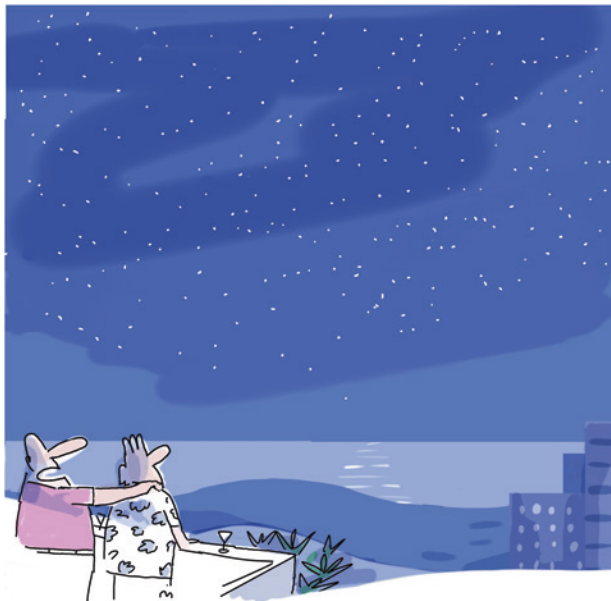
**Tab. 2.3** Was ist Komplexität? (Quelle: vgl. Ulrich und Probst 1988)

Kompliziertheit ist abhängig von	Komplexität ist abhängig von
Art der Zusammensetzung	Veränderlichkeit im Zeitablauf
Anzahl und Verschiedenheit der Elemente	Vielfalt der Veränderungsmöglichkeiten der Elemente
Anzahl und Verschiedenheit der Beziehungen zwischen den Elementen	Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe zwischen den Elementen

möglich ist, jedes Element zu jedem anderen in Beziehung zu setzen (vgl. Luhmann 1987, S. 46).

- „Management ist der Inbegriff der Unmöglichkeit, anzunehmen, dass alles in Ordnung ist“ (Baecker 2006).

Zusammenfassend können wir festhalten, dass komplexe Wirtschaftssysteme [inkl. der Unternehmen] einem eingebauten Mechanismus folgen. Mit jeder Erfahrung und jedem Erlebnis wird der Erfahrende [der Manager] ein anderer, als er vorher war. Manager spüren die Auswirkungen ihrer Handlungen und Entscheidungen unmittelbar durch die Reaktionen der Geschäftsumwelt der Unternehmen.



Natürlich ist die Abstimmung zwischen Einkauf und Lagerhaltung wichtig – aber gerade beim Thema Visionen sollten Sie einen weiter gefassten Ansatz wählen...



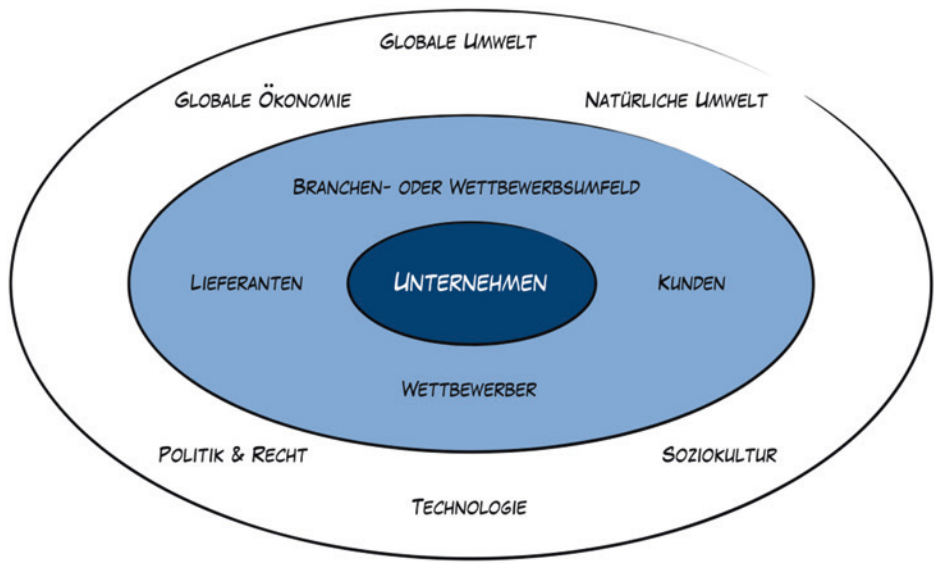
2.3 Die Kopplung mit der globalen Umwelt

Manager sind nicht allein auf dieser Welt. Sie gestalten Unternehmen, entwickeln Ideen, entwerfen Strategien, überwachen Prozesse und verändern Organisationen. Sie nehmen damit Einfluss auf das Unternehmen und folglich auf die Umwelt. Jede Handlung des Managements ruft zugleich eine Reaktion in der Geschäftsumwelt des Unternehmens hervor. Diese unauflösliche Kopplung und Wechselwirkung der Systeme gehört zum Wesen der komplexen globalen Marktwirtschaft (Abb. 2.4).

Betrachten wir die Umwelt aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive, dann sehen wir nicht nur Wirtschaftssubjekte (Lieferanten, Kunden, Wettbewerber), sondern weitere Bereiche oder Einflussgrößen aus Soziokultur, Technologie, Politik und Recht sowie globaler Ökonomie. Umwelt versteht sich nicht nur als natürlicher oder ökologischer Aspekt.

(Quelle: vgl. Steinmann et al. 2013, S. 166 ff.)

Natürliche Umwelt	Rohstoffressourcen, Erneuerbare Energien, Emissionen, Risiken
Soziokultur	Altersstruktur, Einkommensverteilung, Mobilität, Bildungsqualität
Technologie	Innovationen, Wissenstransfer, Sprünge, Information, Kommunikation
Politik & Recht	Regulation, Steuerrecht, Stabilität, Verfechtung, Subventionen
Globale Ökonomie	Inflation, Wachstum, Zinsen, Arbeitslosigkeit, Infrastruktur



**Abb. 2.4** Globale Umwelt. (Quelle: in Anlehnung an Steinmann et al. 2013, S. 169; Grant und Nippa 2006, S. 99; Muller-Stewens und Lechner 2016, S. 150 ff.)

Die globale [umfassende] Umwelt<sup>12</sup> spannt einen weiten Bogen über alle Bereiche des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens. Sie bildet eine Klammer um alle relevanten Handlungsfelder des Managements. Auf dieser Metaebene sind alle Elemente über ein virtuelles Band miteinander verbunden und zugleich aufeinander bezogen.

Immer wieder ist in der Managementliteratur von der Dominanz der Umwelt gegenüber den Unternehmen zu lesen – von ihrer Vorherrschaft, von der prägenden Kraft und von der beeinflussenden Größe im Wechselspiel der Wirtschaftssysteme. Dem gegenüber steht eine Sichtweise, die der Gestaltungskraft der Unternehmen – genauer formuliert: den Handlungen und Entscheidungen im Management – die tonangebende Rolle zuweist. Nicht die bedrohliche Umwelt konfrontiert das Management mit der Turbulenz der Märkte, sondern die Konsequenz der eigenen Handlungen. Mit anderen Worten gestaltet und formt das Management in den Unternehmen die Märkte [Umwelt].

- ▶ „Schließlich schaffen sich Organisationen ihre eigene Umwelt, indem sie eine verwirrende Welt [eigene Anmerkung: komplexe Welt] interpretieren und in ihr agieren. Es ist eben nicht nur so, dass die Umwelt unvollständig oder verzerrt wahrgenommen wird, sondern es ist auch so, dass Handlungen, die als Folge einer bestimmten Vorstellung über die Umwelt realisiert werden, die Umwelt formen“ (March 1990, S. 197 f.).

Die globale Umwelt verliert in dieser Sichtweise ihren bestimmenden Einfluss auf die Unternehmen. Es sind die gegenseitigen Abhängigkeiten, die dem Management die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Umwelt unmissverständlich vor Augen führen.

- ▶ Für Luhmann sind Unternehmen [Organisationen] offenbar nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von der Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben (vgl. Luhmann 2000, S. 9).

Neben der Kopplung der Systeme, der Konsequenz der eigenen Handlungen und dem Streben nach den bestmöglichen wirtschaftlichen Ergebnissen werden Manager mit einer Reihe von Erwartungen der unterschiedlichsten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen konfrontiert. All diese Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder) haben ein spezifisches eigenes Interesse an dem Unternehmen und seinem Management:

---

<sup>12</sup>Systeme und Umwelt sind zwei Seiten einer Medaille. Da System und Umwelt aufeinander bezogen sind und in wechselseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen, gibt es die Umwelt nur durch das System.

(Quelle: vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 150 ff.)

<i>Mitarbeiter</i>	Sicherheit, Einkommen, Status, Selbstverwirklichung, Motivation, Sinn
<i>Kunden</i>	Qualität, Preisrelationen, Image, Vertrauen, Liefertreue, Zuverlässigkeit
<i>Banken</i>	Kalkulierbares Risiko, Rückzahlung
<i>Staat</i>	Steuern, Einhaltung der Rechtsvorschriften, Wachstum
<i>Eigentümer</i>	Kontrolle/Macht, Wertsteigerung (Shareholder Value), Gewinn, Loyalität
<i>Lieferanten</i>	Abnahmesicherheit, Bezahlung
<i>Mitarbeiter</i>	Sicherheit, Einkommen, Status, Selbstverwirklichung, Motivation, Sinn
<i>Öffentlichkeit</i>	Arbeitsplätze, Umweltschutz, normative Werte

Damit wird Management, ganz im Sinne von Drucker und Porter, zu einer gesellschaftlichen Aufgabe. Manager arbeiten nicht länger isoliert von der Umwelt oder den Stakeholdern der Unternehmen. Auch die bereits erwähnte Fiktion des allein und rational entscheidenden Homo oeconomicus passt nicht länger in das Bild des Managements komplexer Wirtschaftssysteme. Nach Rakesh Khurana und Nitin Nohria sollten Manager einem übergeordneten Zweck dienen: Die Gesellschaft ist ihr eigentlicher Kunde (vgl. Khurana und Nohria 2009).

## 2.4 Der Zweck der Unternehmen

Um tiefer zum Wesen des „Managements“ vorzudringen, soll die Frage nach dem Zweck der Unternehmen einen wichtigen und wertvollen Hinweis geben. Eine erste, schnelle Antwort liegt auf der Hand: Ein Unternehmen soll Gewinne erwirtschaften und zugleich Liquidität<sup>13</sup> sichern. Aber wie? Für Peter Drucker gibt es nur eine treffende Antwort auf diese Frage: Unternehmen – genau genommen: die Manager – müssen Kunden finden. Leichter gesagt, als getan, denn nur der Kunde entscheidet über den Mehrwert eines Produkts oder einer Dienstleistung. Erst wenn der Kunde dem Wirtschaftsgut einen Wert beimisst, wird er bereit sein, dafür zu bezahlen (vgl. Drucker 2007, S. 37). Wenn nun der einzige Zweck der Unternehmen ist, Kunden zu finden, welchen Zweck erfüllen dann Gewinne? Drucker hat auch hierfür eine sehr einfache, aber zugleich konsequente Antwort:

„Der Gewinn ist nicht die Erklärung, die Ursache oder der Beweggrund der Vorgehensweise von Unternehmungen und deren wirtschaftlichen Entscheidungen, sondern dient lediglich dazu, die Richtigkeit der Entscheidungen einzuschätzen“ (Drucker 2007, S. 35).

<sup>13</sup>Das ständige Aufrechterhalten der Zahlungsfähigkeit.

Auch wenn diese Aussage so manchen konservativen Vertreter der klassischen Ökonomie vor den Kopf stoßen mag, negiert oder verkennt Drucker keinesfalls die Bedeutung von Gewinnen für die Unternehmen und die Gesellschaft. Um der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, ist der Kunde für das Management ein wichtiger, man könnte geneigt sein zu sagen: überlebenswichtiger Zweck – doch nicht der einzige. Im Wettbewerb um den Kunden muss das Management ständig innovativ sein, sich und sein Unternehmen stetig verbessern wollen und demzufolge sich fortlaufend verändern. Getreu dem Motto: Nichts ist beständiger als der Wandel.

An dieser Stelle sei ein kurzer philosophischer Ausflug in die Welt des Wandels erlaubt. Der griechische Philosoph Heraklit (540–480 v. Chr.) hat mit seiner Grundidee von der immerwährenden Bewegtheit, dem Fluss der Dinge („panta rhei“ [alles fließt]), das Verständnis unserer heutigen wandelbaren Welt geprägt. Der Wandel wird zur Grundlage jedes Werdens, der Weltprozess vollzieht sich als ewiges Werden.

Der Wandel ist bei Weitem nicht nur der Philosophie vorbehalten. Wandel und Stabilität, Verflüssigen und Verfestigen, Auftauen, Verändern und Stabilisieren (vgl. Lewin 1958) sind der Regelmechanismus jeder Organisation. Demnach leben und arbeiten Manager ständig in einem Strom fortlaufender Ereignisse (vgl. Weick 1995, S. 172). Ohne diesem Aspekt im Management eine zu große Bedeutung beimessen zu wollen oder gar den Fluss der Dinge zu trivialisieren, lässt sich doch unschwer erkennen, dass Veränderungen die treibende Kraft wie auch die Normalität von Unternehmen sind. Stillstand bedeutet, ganz hart gesprochen, den Tod der Unternehmen. Veränderung ist der Übergang von einer Phase zur nächsten, von einer Lebensphase im Verlauf der Unternehmensentwicklung zur nächsten Entwicklungsstufe. Veränderungen oder Übergänge sind jedoch auch Phasen voller Verunsicherung und Risiko, mit anderen Worten Übergangsphasen der Instabilität (siehe Teil II).

---

## 2.5 Vom Sein zum Werden

Unternehmensentwicklung vollzieht sich weder geradlinig, linear, stets aufwärts noch frei von Veränderung. Wer glaubt, dass Unternehmen keinem Wandel unterliegen, gelangt zu einer fatalen Fehleinschätzung. Unternehmen entwickeln sich eher diskontinuierlich. Den Phasen einer kontinuierlichen Entwicklung folgt in der Regel ein anschließender radikaler Wandel. Das Management ist gefordert, diesen alternierenden Prozess nicht nur zu verstehen, sondern entsprechend dem Auf und Ab, den Höhen und Tiefen zu reagieren und Entscheidungen zu treffen. Eine Studie aus dem Jahre 2004 über die 100 größten Unternehmenskrisen der vorausgegangenen fünf Jahre attestiert dem Management eine maßgebliche Rolle in der Unternehmensentwicklung – und fällt zugleich ein vernichtendes Urteil über die Qualität des Managements:

- „Das Ergebnis ist frappierend: So unterschiedlich die einzelnen Fälle sind, es gibt eine einheitliche Logik des Niedergangs. Der Absturz war in allen Fällen hausgemacht und alles andere als unvermeidbar“ (Probst und Raisch 2004).

Ähnlich kritisch und provozierend urteilt Theodore Levitt (1925–2006) in seinem bereits 1960 erschienenen Marketingartikel über den Untergang von Unternehmen. Am Beispiel der US-Eisenbahnunternehmen beschreibt er den Kardinalfehler, der zum Niedergang einer ganzen Branche führte. Das Wachstum der amerikanischen Eisenbahngesellschaften kam nicht etwa deshalb zum Erliegen, weil die Nachfrage nach Personen- und Gütertransporten nachließ. Das Gegenteil war der Fall, die Nachfrage stieg. Die Eisenbahnunternehmen steckten nicht in Schwierigkeiten, weil Autos, Lastwagen, Flugzeuge oder das Telefon ihnen das Geschäft weggenommen hatten. Vielmehr hatten sie schlicht versäumt, den Bedarf zu decken. Die Manager hatten es anderen gestattet, ihnen ihre Kunden wegzunehmen. Statt als Unternehmenszweck den Transport von Menschen und Gütern zu sehen, war ihr Denken und Handeln verhaftet im Betreiben von Eisenbahnen. Sie dachten produkt- und nicht kundenorientiert. Levitts These lautet demnach:

Firmen gehen nicht deshalb unter oder wachsen langsamer, weil die Märkte gesättigt sind oder weil unvorhersehbar Konkurrenten auftauchen. Vielmehr ist Managementversagen die Ursache. Und dieses Versagen hat seinen Ursprung im Top-Management, in der strategischen Unternehmensspitze (vgl. Levitt 2008).

Die genannten Fehleinschätzungen von Geschäftsmodellen und Kundenerwartungen sind weder ein Gesetz der Marktwirtschaft noch müssen Kardinalfehler zwangsläufig jedem Manager unterlaufen. Ganz im Gegenteil, mit dem Fokus auf Wesen und Funktion der Unternehmensentwicklung lässt sich ein Großteil der hausgemachten Fehler vermeiden.

Die Unternehmensentwicklung – oder mit anderen Worten: die Verantwortung für den Fortbestand der Unternehmen – liegt in den Händen der Manager. Sie entwickeln Strategien und erschließen neue Potenziale mit dem Ziel, den Unternehmenswert zu steigern. Dabei nehmen sie nicht nur eine Veränderung der Wertschöpfungsaktivitäten in Kauf, sondern gestalten – wenn es sein soll – die Wertschöpfungsprozesse radikal um. Im Zuge der Unternehmensentwicklung nimmt die Menge an Wertschöpfungsaktivitäten zu. Diese Zunahme führt dann, vorausgesetzt die Maßnahmen des Managements waren erfolgreich, zu einer Steigerung von Umsatz, Mitarbeiterzahl, Größe und wünschenswerterweise auch zu steigenden Gewinnen. In der Regel können wir davon ausgehen, dass wachstumsstarke Unternehmen eine signifikant höhere Wertsteigerung genießen als wachstumsschwache Unternehmen.

Ebenso wie die Wechselbeziehungen globaler Marktwirtschaften eine eigenständige Dynamik entwickeln und damit Unternehmen und Märkte in Turbulenz versetzen, beschleunigen externe und interne Treiber die Dynamik der Unternehmensentwicklung. In Zeiten, in denen Informationen, Technologien und Wissen den kleinen und dennoch entscheidenden Vorsprung bedeuten, wird die Dynamik der Unternehmensentwicklung stark von externen Faktoren getrieben. Technische Entwicklungen oder gar die Ablösung

von Basistechnologien<sup>14</sup> verursachen technische Diskontinuitäten und nehmen somit Einfluss auf die Unternehmenswicklung (vgl. Ebers 2007, S. 1790 ff.).

- Manager sind stets gefordert, die Zeichen der Zeit bzw. den Trend neuer technischer Entwicklungen zu erkennen. Beharren Manager zu stark auf den Erfolgstechnologien vergangener Tage oder konzentrieren sie sich zu sehr auf etablierte Kernkompetenzen, gefährden sie den Anschluss an den Bedarf und verpassen womöglich die Erwartungen der Kunden.

---

## Literatur

- Baecker, D. (2006). *Management als Störung im System*. Vortrag auf der Tagung „Abwehr: Modelle, Strategien, Medien“ der Jungen Akademie, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, 1–3. April 2006.
- Beck, U. (1997). *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Davidson, J. H. (1982). Die Spitze der Welt ist flach. *Harvard Business Manager*, 2, 72.
- Drucker, P. (2007). *Was ist Management?* Berlin: Econ.
- Ebers, M. (2007). Unternehmensentwicklung. In R. Köhler (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (S. 1789–1801). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Foerster, H. V. (1992). Ethics and second-order cybernetics. *Cybernetics and Human Knowing*, 1(1), 9–20.
- Foerster, H. V. (1993). Das Gleichnis vom blinden Fleck. In G. J. Lischka (Hrsg.), *Der entfesselte Blick, Symposium Workshops Ausstellung* (S. 15–47). Bern: Benteli.
- Foerster, H. V. (1997). Kreuzverhör – Fragen an Heinz von Foerster, Niklas Luhmann und Francisco Varela. In F. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme, Wirklichkeitskonstruktion in der systemischen Therapie* (S. 131–147). Frankfurt: Suhrkamp.
- Foerster, H. V. (2003). Entdecken oder Erfinden: Wie lässt sich Verstehen verstehen. In H. Gumin & H. Meier (Hrsg.), *Einführung in den Konstruktivismus* (S. 41–88). München: Piper.
- Grant, R., & Nippa, M. (2006). *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. München: Pearson.
- Heisenberg, W. (1978). *Physik und Philosophie*. Stuttgart: Hirzel.
- Hungenberg, H. (2008). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Khurana, R., & Nohria, N. (2009). Die Neuerfindung des Managers. *Harvard Business Manager*, 1, 20–32.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2003). *Organisation*. Wiesbaden: Schäffer-Poeschel.

---

<sup>14</sup>Allgemein erprobt, anerkannt und standardisiert; das Wachstumspotenzial ist weitgehend ausgeschöpft; sie bieten keine strategisch relevante Differenzierung. Beispiele: Dampfmaschine, Verbrennungs- und Elektromotor, Transistor. Eine Basistechnologie wird stets in Verbindung mit weiteren Gütern angewendet.

- Levitt, T. (2008). Marketing-Kurzsichtigkeit. *Harvard Business Manager*, 2008, 2–17.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In readings in social psychology (4. Aufl., S. 197–211). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lorenz, E. N. (1993). *The essence of Chaos*. Seattle: University of Washington Press.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). Selbstreferentielle Systeme. In F. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme, Wirklichkeitskonstruktion in der systemischen Therapie* (S. 69–77). Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- March, J. (1990). *Entscheidung und Organisation, kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2000). Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess, Grenzen der Entscheidungsrationalität. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Funktionswandel im Management* (S. 173–219). Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: UTB.
- Niermann, P. (2005). *Der organisationale Veränderungsprozess und die Sicht des Beobachters, Die Rückkehr des Subjekts, Systemische Beratung im Spannungsfeld zwischen Anspruch und beobachteter Wirklichkeit*. München: Hampp.
- Probst, G., & Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. *Harvard Business Manager*, 3, 37–45.
- Seifritz, W. (1987). *Wachstum, Rückkopplung und Chaos, Eine Einführung in die Welt der Nichtlinearität und des Chaos*. München: Hanser.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte-Funktionen-Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ulrich, H., & Probst, G. J. B. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern: Haupt.
- Weick, K. E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: UTB.

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Peter F.-J. Niermann** Gründer & Managing Director der *straightlabs GmbH & Co. KG*, Grünwald, Professor für strategisches und internationales Management an der Hochschule für angewandtes Management und Gastprofessor an der Technischen Universität München. Verknüpft wissenschaftliche Forschung mit praktischer Anwendung. Nach mehr als 20 Jahren Management- und Beratungserfahrung im In- und Ausland entwickelt er heute mit *straightlabs* inspirierende virtuelle Trainingswelten für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.

[www.str8labs.com](http://www.str8labs.com)

Managemententscheidungen

Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices

Niermann, P.F.-J.; Schmutte, A.M. (Hrsg.)

2017, XIV, 550 S. 149 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10180-0