

---

## Vorwort

Die analoge Welt ist tot, es lebe die digitale Welt. Aus einer weltgeschichtlichen Sicht hat die industrielle Revolution die soziale und ökonomische Ordnung tief greifend verändert. Sie machte weder Halt vor dem herrschenden gesellschaftlichen Wertesystem, noch vor dem Managementverständnis der alten Welt. Jetzt zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden die Wirtschaftssysteme und mit ihnen die Unternehmenslenker und das Management mit einer neuen Umwälzung konfrontiert: der digitalen Transformation.

Glauben wir den Worten einiger Zukunftsforscher, dann wird die „Industrie 4.0“, die auf künstlicher Intelligenz gestützte Vernetzung von Technologie und Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik, die bekannten Lebens- und Arbeitswelten schon in naher Zukunft erneut grundlegend verändern. Mit Blick auf die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungszyklen keine allzu gewagte These. In vielen Branchen sind die Zeichen der digitalen Transformation bereits unverkennbar. Traditionelle Industriekonzerne schicken scharenweise Managementteams auf Pilgerreise zu den Start-up Hotspots dieser Welt, nach Silicon Valley, Tel Aviv oder Berlin. Überlebenswillige Konzerne suchen händeringend nach Digitalchefs, nach Managern mit einem Gespür für die neue, digitale Zeit, nach Führungskräften mit dem Durchhaltevermögen und der notwendigen Überzeugungskraft, um die Blockaden und Widerstände im Veränderungsprozess von der alten analogen zur neuen digitalen Welt zu überwinden. Und lange erfolgreiche, „reife“ Unternehmen wollen den Spirit der einstigen Pionier- und Wachstumsphase wieder entfachen, um die digitale Wende einzuläuten.

Das Management ist gezwungen, bewährte Entscheidungsmuster oder -prinzipien zu überdenken, sie manchmal sogar über Bord zu werfen, um das langfristige Überleben ihrer Unternehmen zu sichern. Immer wieder wird ein Prozess des „Verflüssigens und Verfestigens“ angestoßen. Diese Fähigkeit von Unternehmen zum permanenten Wandel wird in der neuen „VUCA-Welt“, in unserer von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz geprägten Zukunft, noch mehr als bisher schon zum kritischen Erfolgsfaktor. Permanenter Wandel heißt, die Leistungsfähigkeit der Strukturen und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln, aber auch die Momente eines notwendigen radikalen Umbruchs zu erkennen und rechtzeitig zu nutzen. Den Wechsel von evolutionärer und radikaler

Veränderung in den einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung zu beherrschen. In diesem Prozess der Transformation fällt der Managementkompetenz eine ganz besondere Rolle zu.

Für den bunten Strauß aus Aufgaben und Entscheidungen, aus Verantwortung und Risiko, steht den Managern eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung. Machen sie das Leben leichter? Ja, bei der richtigen Wahl und einem professionellen Umgang. Deshalb werden wir einige davon in diesem Buch besprechen. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, die „richtigen“ Managemententscheidungen zu treffen. Können sie auch Fehlentscheidungen und Misserfolge ausschließen? Nein. Weil Management keine exakte Wissenschaft ist. Das würde wissenschaftliche Erkenntnis mit unumstößlicher Wahrheit gleichsetzen. Und in der realen Welt liegen Wahrheit und Wirklichkeit im Management nicht selten weit auseinander.

Doch wenn es keine endgültigen Wahrheiten gibt, sondern nur unvollständige Konstruktionen der Wirklichkeit, und wenn Management keine Wissenschaft ist – was ist es dann? Geht es nach Peter Drucker, dann ist Management eine Kunst, weil sie Wissenschaft und Anwendung zugleich ist. Und weil sie sich besser durch Erfahrung als durch eine rein theoretische Ausbildung erlernen lässt.

Ein umfassendes Wissen über Aufgaben und Ziele, Verantwortung und Risiko, Instrumente und Methoden im Management bleibt unerlässlich. In den folgenden Kapiteln zeigen Experten, was Führungskräfte von wichtigen Managementmethoden wissen müssen und welche Erfahrungen sie in der Praxis gemacht haben. Mit diesem Wissen und der Kenntnis einer wechsellvollen, diskontinuierlichen Unternehmensentwicklung kann der Leser seine Managementkompetenz weiterentwickeln. Diese Kompetenz bietet ihm dann die Möglichkeit, die unterschiedlichen Entscheidungssituationen in den Phasen der Unternehmensentwicklung zu erkennen und daraus die richtigen Managemententscheidungen abzuleiten.

München  
Mai 2017

Peter F.-J. Niemann  
Andre M. Schmutte

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