

Betriebswirtschaftliche Blätter

12. Januar 2018 - 08:30 | Personalführung – Essay

Was ist Erfolg?

Gerhard Lippe

Erfolg von Unternehmen lässt sich nicht allein an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen festmachen. Es gibt dafür noch andere relevante Aspekte. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Führungskräfte im Unternehmen, die Unternehmensleitung sowie die Gremien. Eine Vielzahl von Faktoren ist zu berücksichtigen, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Unternehmenserfolg bezieht neben Ökonomie und Ökologie auch soziale und gesellschaftliche Aspekte sowie ethisch-moralische Werte ein. (nd3000/fotolia)

Allen Prognosen zufolge wird auch 2018 ein wirtschaftlich erfreuliches Jahr werden, mit konjunkturellem Wachstum, einer hohen Beschäftigungsrate und positiver Entwicklung in den meisten Branchen. Viele Unternehmen werden nicht nur schwarze Zahlen schreiben, sondern über Wachstum berichten, über eine Steigerung der Gewinne und gute Aussichten von Quartal zu Quartal. Diese Berichte werden sich an Kennzahlen orientieren, an Ebit und Ebitda, an Cashflow, Deckungsbeiträgen und Rentabilitätskennzahlen. Sie werden über Vergleiche die Verbesserungen gegenüber den Vorjahren aufzeigen. Analysten werden daraus Kursziele für die Aktien börsennotierter Unternehmen ableiten. Den einen oder anderen Rückgang oder sogar Einbruch wird es im Einzelfall geben, und deutsche, europäische und weltpolitisch relevante Ereignisse werden sich bemerkbar machen, aber insgesamt stehen die Zeichen auf Aufwärtsbewegung, sprich: auf Erfolg.

Wie gut, dass wir die Zahlen und Daten haben, an denen wir den Erfolg messen können! Sie sind etwas (wenn auch nur im übertragenen Sinne) zum Anfassen, etwas Reales, Messbares, sie wecken Vertrauen, man kann sich auf sie stützen - wenigstens für die Vergangenheit. Und man kann mit ihrer Hilfe die eigentlich unbekannte Zukunft sichtbar machen,

denn eine aufwärts gerichtete Kurve muss ja bei positiven Rahmendaten nicht gleich nach unten abknicken, sondern man kann selbst die These aufstellen oder den Prognosen erfahrener Kenner glauben, dass die Aufwärtsbewegung noch eine Weile anhalten wird.

Was ist der Erfolg von Unternehmen?

Aber geben die Zahlen den Erfolg wirklich wieder? Was ist der "Erfolg" eines Unternehmens? Ist es tatsächlich eine Größe, die allein in ökonomischen Zahlen ausgedrückt werden kann, oder gibt es noch weitere Kriterien, die hinzugezogen werden müssen? Vielleicht hilft die These weiter, dass sich wirtschaftlicher Erfolg im messbaren Ergebnis des Zusammenwirkens der verschiedenen Produktionsfaktoren auswirkt. Doch damit verlagert die Frage sich lediglich auf weitere Kriterien und deren Messbarkeit, und die Komplexität erhöht sich durch die Betrachtung des Zusammenwirkens der Faktoren ebenfalls.

Spätestens mit der Diskussion über Nachhaltigkeit, über Ethik und über die "Grenzen des Wachstums"¹ hat die Frage, wann, warum, wie und wodurch Unternehmen erfolgreich sind, die philosophische Ebene verlassen und stellt sich zunehmend der Realität. Der messbare wirtschaftliche Erfolg reicht eben nicht zur Beurteilung aus, wie der ausgeschüttete Bonus einer Führungskraft und der Vergleich des Betrags mit Vorjahren nur bedingt den "Erfolg" dieser Führungskraft beschreiben. Zunehmend wird transparent, dass unternehmerischer Führungserfolg sich aus vielen unterschiedlichen - und damit nicht nur quantitativ messbaren - Faktoren zusammensetzt.

So interessieren sich junge, gut qualifizierte Menschen nicht nur deshalb für ein Unternehmen, weil es schwarze Zahlen schreibt, sondern sie erwarten zunehmend das Erfüllen "weicher" Kriterien: Sie fragen nach dem Sinn der Arbeit, die sie tun sollen, sie wollen wissen, welchen gesellschaftlichen Beitrag das Unternehmen leistet, sie wollen als Menschen und nicht nur als Arbeitskraft wahrgenommen werden, sie bieten Leistung im Rahmen eines ausgewogenen Verhältnisses von Arbeit und Freizeit an, wozu auch immer sie diese verwenden.

So haben Unternehmen eine Fülle regulativer Vorschriften zu beachten, die beileibe nicht bei den klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Halt machen: Banken und Sparkassen können inzwischen nicht nur ein, sondern verschiedene Lieder davon singen. Man darf durchaus Zweifel daran haben, ob die heute gültigen (und vielleicht morgen noch zu erwartenden) Regulierungen wirklich die gewünschten Ergebnisse bringen werden.

Aber allein die ab dem Geschäftsjahr 2017 für viele Unternehmen geltende EU-Regelung Nr. 95/2014 zur nichtfinanziellen Berichterstattung von Unternehmen in ihren Lageberichten² zeigt, dass der Gesetzgeber versucht, Wirtschaftsbetriebe auf andere als die rein monetären Aspekte zu verpflichten. Er beantwortet auch nicht die Frage, was eigentlich der "Erfolg" von Unternehmen ist oder sein sollte, er stellt diese Frage nicht einmal, sondern versucht, mit seinen Mitteln für ein erwünschtes Verhalten zu sorgen. Dieses ist tatsächlich in zahlreichen Firmen schon Realität - aber nicht in allen. Und das Verhalten an den geltenden und neuen Normen auszurichten, bedeutet noch nicht, dass die Haltung dahinter den Anforderungen entspricht.

¹ Vgl. [Donella Meadows](#), [Dennis Meadows](#), [Jørgen Randers](#) & [William W. Behrens III](#): The Limits to Growth. Universe Books, 1972, und Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart 1972, ISBN 3-421-02633-5; Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1973.

² Umgesetzt in deutsches Recht mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz vom 11. April 2017, BGBl 2017 Teil I Nr. 20.

Legal - oder legitim?

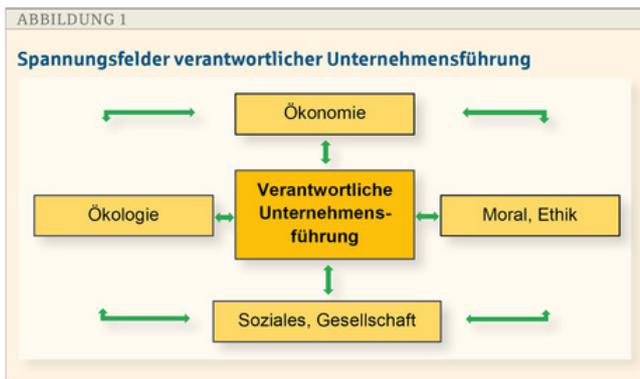
Mit anderen Worten: Hier geht es einmal mehr um die Differenz zwischen "legal" und "legitim", zwischen Normenkonformität und Überzeugung - oder, um in diesem Zusammenhang über Menschen zu sprechen, die im und für ein Unternehmen Verantwortung tragen: um erkennbares Verhalten oder aber um eine bestimmte Haltung.

Lässt die Haltung sich beschreiben, über die Menschen verfügen sollten, wenn sie in Unternehmen Verantwortung tragen? Ja, das ist möglich. Die Human-Resources-Bereiche der Unternehmen dieser Welt haben dies in umfangreichen Katalogen von Anforderungen an Führungskräfte getan, so detailliert, dass manche Nachwuchskraft sich gegen eine Führungslaufbahn entscheidet und lieber Spezialist wird, obwohl sie sich für Führungsaufgaben durchaus eignen würde.

Daraus sind Rollenbilder entstanden, die diese Führungskräfte beschreiben. Wir kennen das alle, denn diese Bilder und Rollen begegnen uns unter anderem immer wieder in Stellenausschreibungen. Seminaranbieter haben daraus vielseitige Kataloge von Seminarveranstaltungen, Workshops und vieles andere mehr entwickelt, die Menschen in Unternehmen helfen sollen, so zu werden, wie es der formulierte Anspruch beschreibt. Da es aber um Verhalten und Verhaltensänderungen geht und Menschen ihr Verhalten nicht einfach ändern, ist die Verhaltenspsychologie aufgerufen, mit Mitteln und Methoden den Unternehmen und ihren Führungskräften weiterzuhelfen.

Daran ist vieles richtig, notwendig und hilfreich. Allerdings macht fast jede Führungskraft die Erfahrung, dass der Transfer in die Praxis gar nicht oder nur für begrenzte Zeit gelingt, und eher für Methoden als für das nachhaltige Verhalten. Und eine weitere Schwäche hat dieser Weg: Die HR-Verantwortlichen können am ehesten auf der Ebene der Nachwuchsführungskräfte ansetzen. Etablierte Manager und erst recht die obersten Führungsebenen lassen sich zwar zunehmend, aber insgesamt doch viel zu selten darauf ein, denn sie haben ja mit der erreichten Position unter Beweis gestellt, dass sie erfolgreich sind - und nichts ist veränderungsfeindlicher als der Erfolg.

Rückbesinnung auf wichtige Werte



(BBL)

Brauchen wir also eine Quadratur des Kreises? Nein, wir brauchen eine Rückbesinnung - zu Werten, die Grundlage unserer Persönlichkeit und damit unserer Haltung sind. Werte, die den Ansprüchen an eine moderne, zukunfts- und menschenorientierte Unternehmensführung gerecht werden, die die gesellschaftliche Außenwirkung des Unternehmens ebenso im Blick haben wie den Umgang miteinander im Unternehmen selbst. Diese Werte sind gleichermaßen auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet, der Existenzgrundlage der Unternehmung ist und Arbeitsplätze schafft und erhält, wie auf Ökologie, Nachhaltigkeit, soziale Aspekte und ethisch-moralische Ansprüche. Aus diesen Bereichen setzt sich der wirkliche Erfolg zusammen. Nicht nur Zahlen, sondern Fakten, die eine auf solche Werte ausgerichtete Haltung beweisen, machen den Erfolg des Unternehmens und der in ihm agierenden Unternehmerpersönlichkeiten aus (s. Abb. 1).

Damit sind wir am Kernpunkt angekommen. Denn natürlich geht es um Menschen. Um diejenigen, die Inhaber oder Mitgesellschafter eines Unternehmens sind, die in Gremien des Unternehmens tätig sind, als Führungskräfte und als Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten. Sie alle sind unterschiedlich, denken und fühlen unterschiedlich. Sie haben verschiedene Ziele, Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen. Je unklarer ist, was ein Unternehmen will, was seine Kultur, seine Ziele sein sollen, oder je weniger Führungskraft oder Mitarbeiter damit einverstanden sind, desto mehr machen diese, was sie selbst für richtig halten, desto mehr handeln sie nach ihren eigenen Interessen.

Das gilt auch für diejenigen, die auf oberster Ebene Verantwortung tragen. Wenn ihnen nicht klar ist, worum es eigentlich geht oder gehen sollte, wird es um einiges schwieriger: Denn auf sie wird geschaut, ihr Verhalten wird als Vorbild, als Leitlinie, als Orientierung genommen, sogar kopiert. Wie viele Vorstände und Geschäftsführungen gibt es immer noch, die kein Team sind, sondern Einzelkämpfer. Dann sendet die oberste Führungsebene differierende Signale. Daraus entsteht nicht nur Unklarheit, sondern es kommt zu Reibungsverlusten auf den weiteren Ebenen, teilweise sogar zu Stellvertreterkriegen. Ein Anlass, über Organisationsformen nachzudenken, bei denen die Abhängigkeit von Hierarchien deutlich geringer oder aufgehoben wird. Eines steht in diesem Zusammenhang fest: Der unternehmerische Erfolg wird umso eher zu erreichen sein, wenn das ganze Unternehmen sich darum bemüht, wenn es keine Unklarheiten gibt und keine Abweichungen vom Weg, die oft von einzelnen Führungskräften versucht werden.

Fazit

Unternehmenserfolg bemisst sich nicht allein an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern beruht auf verschiedenen Faktoren. Er entsteht auf der Grundlage einer unternehmerischen Haltung, die durchgängig im gesamten Unternehmen

gelebt wird. Er bezieht neben der Ökonomie auch die Ökologie, soziale und gesellschaftliche Aspekte und, als Basis, ethisch-moralische Werte ein. Die verantwortungsbewusste, unternehmerisch in diesem Sinne handelnde Führungskraft (Responsible Leader) ist sich ihrer persönlichen Werte und der Wertevorstellungen des Unternehmens bewusst, handelt danach und nimmt diese zum Maßstab für Selbstreflexion, Feedback und Weiterentwicklung. Marktveränderungen, auch Digitalisierung und andere Herausforderungen werden auf dieser Basis leichter bewältigt. Unternehmen, die sich nach diesen Maximen ausrichten und erkennen lassen, worin sie den Sinn ihrer Existenz sehen, werden agiler, attraktiver und - im beschriebenen komplexen Verständnis dieses Wortes - nachhaltig erfolgreicher.

Autor

Gerhard Lippe war mehr als 35 Jahre lang Führungskraft, davon 32 Jahre bei der Haspa, und ist jetzt im Ruhestand. Er ist als freiberuflicher Berater, Dozent und Buchautor tätig. Er arbeitet für die Stiftung "Club of Hamburg", deren Motto "Erfolg mit Anstand" lautet.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online