

Alexander Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter

SELBST- STEUERUNG VON UNTERNEHMEN

**Ein Handbuch für Manager
und Führungskräfte**

Das Konzept der
Beratergruppe Neuwaldegg

Inhalt

Vorwort	7
1. Einleitung	13
1.1 Einführung	13
1.2 Management Summary	20
2. Bilder von Unternehmen	40
2.1 Das Unternehmen als lebendiger Organismus	44
2.2 Die Unternehmensidentität (UI)	48
2.3 Der Lebensweg des Unternehmens	58
3. Das Modell der Unternehmens(Selbst)Steuerung	70
3.1 Was ist das Ganze und was sind seine Teile?	73
3.2 Formen der Steuerung	79
4. Wirkungsvolle Steuerungsimpulse des Managements	103
4.1 Beschreibung des Unternehmens	106
4.2 Aufgabenliste und Priorisierung	114
4.3 Diagnose des Spannungsfelds	117
4.4 Planen von Aktionen auf der grünen Schleife und auf dem roten Band	119
4.5 Durchführen des Aktionsbündels und beobachten, ob die gewünschte Wirkung eintritt	129
4.6 Stabilisieren des gewünschten Zustands auf der grünen Schleife	131

5. Der Einfluss der Manager-Identität auf die gewählten Steuerungsimpulse	133
5.1 Der Manager in seinen relevanten Umwelten	134
5.2 Die inneren Strukturen des Managers bestimmen seine Wahrnehmung	137
5.3 Wie »ticken« Sie als Manager?	139
5.4 Der Zusammenhang von Unternehmens- und Personenmustern	142
6. Praxisbeispiele	148
6.1 Visionsfindung und deren Umsetzung im börsennotierten Familienunternehmen	149
6.2 Unternehmens(Selbst)Steuerung als Instrument für operative und strategische Unternehmensplanung	164
6.3 Unternehmensentwicklung: Vom Familienbetrieb zur Industrieholding	180
7. Toolbox	193
8. Mit U(S)S effektivere Impulse in der Krise setzen	227
9. Schlussbetrachtung	242
Autoren	243
Literatur	245
Register	247

Vorwort

Dieses Buch ist für Manager und Managerinnen* geschrieben, die mit der anspruchsvollen Aufgabe betraut sind, ein Unternehmen beziehungsweise einen Unternehmensteil zu steuern, und dies noch wirkungsvoller tun möchten. In Unternehmen die gewünschten Steuerungswirkungen zu erzielen ist alles andere als selbstverständlich. Warum Absicht und Wirkung oft weit auseinanderliegen, wird deutlich, wenn Sie sich mit dem in diesem Buch vorgestellten Modell der »Unternehmens(Selbst)Steuerung« – kurz U(S)S – beschäftigen. Es ermöglicht Ihnen nicht nur einen ungeübten Blick aufs Unternehmen, sondern gibt Ihnen auch praktikable Instrumente an die Hand, um Ihre Effizienz in der Steuerung deutlich zu erhöhen. Das U(S)S-Modell konfrontiert Sie damit, Ihr Unternehmen als »lebendigen Organismus« zu begreifen, der sein eigenes, für ihn funktionales Steuerungssystem besitzt, das von außen nicht durchschaubar ist – es ist ein Rätsel, das sich nur begrenzt entziffern lässt. Unternehmens(Selbst)Steuerung zeigt Ihnen jedoch einen praktikablen Weg auf, wie Sie mit drei zentralen Grundwidersprüchen von Unternehmenssteuerung praktisch umgehen können:

Steuerbarkeit versus Nicht-Steuerbarkeit Der Manager steuert das Unternehmen versus das Unternehmen steuert sich als »lebendiger Organismus« selbst.

* Um die Lesbarkeit des Buches zu verbessern, wurde darauf verzichtet, neben der männlichen auch jedes Mal die weibliche Form anzuführen, die gedanklich selbstverständlich immer mit einzubeziehen ist.

Verändern versus Bewahren Die wesentliche Aufgabe im Lebensweg eines jeden Unternehmens ist es, den notwendigen Widerspruch zwischen Verändern und Bewahren zu managen. Die für das Unternehmen beste Balance zu finden, um die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, ist die wichtigste Funktion des Managements.

Organisation versus Person Manager zu sein ist nur eine von vielen Rollen, die Menschen einnehmen. Die inneren Muster, von denen Personen gesteuert werden, sind keineswegs deckungsgleich mit den Mustern einer Organisation. Auch hier gilt es daher immer wieder, eine Balance zu finden.

Ein großes Anliegen beim Schreiben dieses Buch war uns, deutlich zu machen, dass jedes Unternehmen »nur sich selbst gehört«. Zwar hat es im juristischen Sinn Eigentümer, so wie ein Löwe einem Zoo »gehören« mag, aber das ändert nichts daran, dass ein Unternehmen – so wie jeder lebendige Organismus – sein Eigenleben hat, das nur ihm gehört. In der Praxis macht dies einen enormen Unterschied in der Haltung, mit der man als Manager dem Unternehmen gegenübertritt: Betrachtet man es als »Ding«, das zu funktionieren hat und beliebig umgebaut und ausgequetscht werden kann, oder tritt man ihm mit dem Grundrespekt gegenüber, der einem »lebendigen Organismus« gebührt? In unserer Arbeit als Manager und Berater haben wir den Eindruck gewonnen, dass viele Manager analog zum Spruch »Die meisten Menschen sitzen verkehrt auf dem Pferd des Lebens« ebenso verkehrt auf dem »Pferd des Managements« sitzen. Sie sitzen dort so fest und unbeirrbar, dass ihnen nicht einmal der Gedanke kommt, dass sie auch andersherum sitzen und dadurch eine völlig neue Perspektive und zahlreiche neue Handlungsoptionen bekommen könnten. Ist es nicht wert, kurz innezuhalten und einmal grundsätzlich über die Rolle als Manager, die den Großteil des Lebens ausmacht, zu reflektieren und zu schauen, ob eine andere Sichtweise Vorteile und Entwicklungsimpulse bringen könnte?

Der erste Anstoß, sich vertiefend mit dem Thema Unternehmenssteuerung zu befassen, kam von Axel Exner, der seit vielen Jahren parallel zwei Berufsrollen innehat. Seit Mitte der 70er Jahre als Unternehmensbe-

rater tätig, war der Mitbegründer des Wiener Beratungsunternehmens »Beratergruppe Neuwaldegg« seit Beginn der 80er Jahre mitbeteiligt an der Entwicklung und Verbreitung des systemischen Beratungsansatzes im deutschsprachigen Raum. Zugleich fungierte er seit Ende der 80er Jahre zuerst mehrere Jahre als Vorstand und seitdem als Aufsichtsrat und Mitglied des Strategieteams in der Palfinger AG, eines weltweit tätigen Industrieunternehmens mit Sitz in Österreich. In dieser Doppelrolle erlebte er immer deutlicher die große Kluft zwischen der erfolgreichen praktischen Anwendung des systemischen Ansatzes in der Beratung einerseits und der Praxis im Management andererseits. Was bislang fehlte, war ein elaboriertes und praktikables Modell für Manager. Diese Lücke wollen wir nun schließen.

Hella Exner, die ebenfalls von Anfang an bei der Entwicklung des systemischen Ansatzes mitwirkte, ist in ihrer Arbeit als Coach und Unternehmensberaterin immer wieder mit der mangelnden Effizienz von Managern und Unternehmen konfrontiert. Begleitet war diese Erfahrung von der Beobachtung, dass sich viele Manager – getrieben von einem Selbstbild als aktiver, entscheidungsfreudiger, vorwärtsstürmender Chef – nicht die Zeit nehmen, das Unternehmen reflektierend zu erfassen, und sich dadurch selbst um die Früchte wirkungsvollerer Steuerung bringen. Wesentliches Anliegen von Gerhard Hochreiter, seit über zehn Jahren Unternehmensberater und Top-Management-Trainer, war, den systemischen Ansatz für das Management und dessen Entscheidungsprozesse praktikabel und nutzbar zu machen.

Die Entstehungsgeschichte dieses Buches war ein äußerst anregender und lebendiger Prozess, der bis ins Jahr 2003 zurückreicht, als in der Beratergruppe Neuwaldegg ein Innovationscenter zum Thema Unternehmenssteuerung gegründet wurde. Nach zwei Jahren intensiver Auseinandersetzung mit dem theoretischen Hintergrund von Unternehmenssteuerung im Kontext des systemischen Ansatzes und bereits existierenden Managementmodellen erfolgte der erste Schritt in die Praxis. Am Beginn standen eine Interviewreihe mit 14 Vorständen, Unternehmern und Geschäftsführern von globalen, internationalen und mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum zum Thema Unternehmenssteuerung sowie ein gemeinsamer Workshop, in dem ein erster Entwurf des

U(S)S-Modells vorgestellt und diskutiert wurde. Daraus entwickelten sich die ersten Praxisprojekte, ergänzt durch zwei repräsentative Meinungsumfragen mit jeweils circa 500 Managern in DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) zum Thema Unternehmenssteuerung. Inzwischen arbeiten wir seit über drei Jahren erfolgreich mit dem U(S)S-Modell.

Bedanken möchten wir uns bei den Mitgliedern des Innovationscenters, die zwar nicht an diesem Buch mitgearbeitet, aber sehr viel zur Entwicklung des Modells beigetragen haben: Michael Patak, der auch die Metapher des »Biotops« wesentlich mitgestaltet und uns bei den Tools sehr unterstützt hat, Michael Moeller und Cornelia Stolla. Erich Schönleitner und Rudolf Potrusil, die beiden Geschäftsführer der Pfeiffer Holding, waren die ersten Top-Manager, die dieses Modell praktisch eingesetzt haben. Die Erfahrungen, die sie dabei gemacht und als außerordentliche Mitglieder des Innovationscenters eingebracht haben, waren für uns von besonderem Wert. Zahlreiche wertvolle Anregungen kamen auch von Wolfgang Anzengruber, CEO der Verbund Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG, und Lisa Exner, T-Mobile Austria. Wir danken auch für die Mithilfe und das hohe Engagement von Ruth Schotkowsky und Peter Wagner, die wesentlich daran mitgewirkt haben, dieses Buch so zu gestalten, wie es jetzt geworden ist.

Um den Buchtitel haben wir lange gerungen und uns letztlich für *Selbststeuerung von Unternehmen* entschieden, weil er das Grundthema gut ausdrückt. Das Wort »Unternehmens(Selbst)Steuerung« erschien uns für den Titel zu sperrig, wurde aber im Buchinneren als Bezeichnung unseres Ansatzes beibehalten. Das (Selbst) in Klammern gesetzt soll den Widerspruch zwischen den Unternehmenssteuerungsversuchen von Managern und der Selbststeuerung des Unternehmens beschreiben.

Je nach Ihrem Bedürfnis können Sie das vorliegende Buch unterschiedlich nutzen, verdeutlicht durch Icons am Rand der zugehörigen Textteile:

Im Schnelldurchlauf: Das Management Summary im Kapitel 1.2.

Die wichtigsten Leitsätze sind im Fließtext gekennzeichnet.



Als gründliche Lektüre: die vertiefenden Kapitel 2, 3, 4, 5.

Ergänzende kurze Theoriesplitter in den Kästen.



Für den Leser, der die besondere Herausforderung sucht:

Herausforderungen für den Manager, jeweils am Ende der einzelnen Kapitel.



Für anwendungsorientierte Leser: kurze Praxisbeispiele im Text (kursiv geschrieben), drei ausführliche Praxisbeispiele im Kapitel 6 sowie die Toolbox im Kapitel 7.

Die Leitfragen der jeweiligen Tools zur sofortigen Anwendung am Ende der thematisch passenden Kapitel.



Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre und praktischen Anwendung viel Vergnügen und Erfolg.

Axel Exner, Hella Exner, Gerhard Hochreiter