

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 14. Juni 2021

DER BETRIEBSWIRT

In unklarerer Lage Führung zeigen

Führungskräfte sind für den Umbruch nicht ausgebildet - bewältigen müssen sie ihn aber.

Von Raoul Nacke

Wir leben in bewegten Zeiten. Neben einer zunehmend wichtiger werdenden Nachhaltigkeitsdebatte auf gesellschaftlicher Ebene befinden wir uns mitten in einem Generationenwechsel, der bedeutend ist, da die Generation der heute 30-Jährigen signifikant anders motiviert ist. Dies alles wird sich auf das Anforderungsprofil zukünftiger Führungskräfte auswirken. Für diese spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle. Das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist nachhaltig, wenn es auf gesunde Weise profitabel ist, bei seiner Gewinnerzielung Ressourcen schont und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leistet.

Unternehmen, die nachhaltig und profitabel wirtschaften, sind attraktiv für kommende Generationen von Mitarbeitern, Kunden und Investoren. Die Art und Weise, wie Unternehmen glaubhaft einen Mehrwert für die Gesellschaft generieren, wird sich zukünftig entscheidend auf die Positionierung und damit den Wert eines Unternehmens auswirken. Was bedeutet das für die Führungskräfte von morgen? Basierend auf dem skizzierten gesellschaftlichen Paradigmenwechsel sowie der Tatsache, dass sich die Kriterien, nach denen der Erfolg eines Unternehmens bewertet wird, im Umbruch befinden, wird das Führungspersonal eines Unternehmens nach anderen Kriterien ausgewählt werden – ja, werden müssen. Klar ist: Hierfür wurden unsere Führungseliten nicht ausgebildet. Einen Paradigmenwechsel zu managen kann nicht geübt werden. Kein mir bekannter Studiengang oder MBA bereitet Führungskräfte darauf vor. Dadurch haben in der derzeitigen „Großwetterlage“ alle Beteiligten im Grunde ähnliche Voraussetzungen.

Die Maxime des Shareholder-Value, also die Ausrichtung des Unternehmens an den

finanziellen Interessen der Eigentümer, wird abgelöst durch den Stakeholder-Value. Die Stakeholder setzen sich, neben den Anteilseignern, aus Mitarbeitern, Kunden sowie der Gesellschaft als Ganzes zusammen. Diese Betrachtungsweise ersetzt den Gedanken der reinen Profitmaximierung durch eine Betrachtung, die nach wie vor die Gewinnmaxime berücksichtigt, allerdings nicht um jeden Preis. Im Zentrum steht nicht allein der finanzielle Gewinn des Unternehmens, sondern vielmehr ein Mix aus Erfolgsfaktoren, die den Ansprüchen aller Stakeholder eines Unternehmens gerecht werden. Hier sind unterschiedliche Ziele denkbar: In der Rubrik Gesellschaft könnten dies die Förderung von Benachteiligten sowie Pro-bono-Dienstleistungen oder eine ressourcenschonende Innovation sein. Mitarbeiter streben nach einem „Sense of belonging“, es muss für sie also einen höheren Sinn ergeben, zu einem Unternehmen zu gehören. Beurteilen können sie dies erst, wenn das Unternehmen einer Logik folgt, die für Mitarbeiter transparent ist. Zudem könnten sie an den Gewinnen beteiligt werden. Ein weiteres Ziel könnte es sein, Kundenbeziehungen partnerschaftlich und mittelfristig anzulegen und nicht einer Optimierungslogik auf den letzten Cent zu folgen. Übrigens profitieren auch die Eigentümer nicht nur vom finanziellen Gewinn, sondern auch von zufriedenen Stakeholdern und einem guten Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Denn beides steigert den Wert ihres Unternehmens.

Die Zukunft mag ungewiss bleiben; insbesondere, da sich Entwicklungen nicht mehr linear herleiten lassen. Dies impliziert, dass wir eine Logik der permanenten Richtungsanpassung anwenden müssen. Diese ist für uns alle neu und gleichermaßen un-

bequem, da wir gezwungen werden, erlernte Verhaltensmuster hinter uns zu lassen. Der Ausblick ist dennoch vielversprechend: Geschäftsmodelle, die glaubwürdig nachhaltig ausgerichtet sind, werden sichtbar an Bedeutung gewinnen. Das Zeitalter der Manager-Superhelden ist vorbei. Gefragt ist ein komplementär aufgestelltes Team, angetrieben durch Führungskräfte, die nicht durch Statussymbole, sondern durch eine konsistente Führungslogik überzeugen. Technologie wird auf diesem Weg stetig an Bedeutung zunehmen.

Die Welt ist im Begriff, sich signifikant zu verändern. Das Prinzip der Nachhaltigkeit, aufrichtig angewendet, wird sich durchsetzen und weitere Erneuerungen nach sich ziehen. So wird es auch zu einem Umdenken bei der Entlohnung kommen müssen, da sich diese letztendlich konsequent an den Zielen einer Führungskraft orientieren sollte. Dem Profitabilitätsgedanken wird dadurch sicherlich nicht abgeschworen, doch infolge des skizzierten Paradigmenwechsels werden neben dem Gewinn auch weitere unternehmensrelevante Parameter wie „echte“ Nachhaltigkeit oder Mitarbeiterzufriedenheit belohnt werden. Letzten Endes sind wir alle aufgefordert, die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu erkennen und im Rahmen unserer Möglichkeiten Lösungen zu finden.

Raoul Nacke ist CEO der internationalen Unternehmensberatung Eric Salmon & Partners mit Sitz in Frankfurt.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm.