



2. Führungstechnik und Führungskultur

1. Einleitende Bemerkungen
2. Führungstechnik
 - 2.1 Darstellung des Begriffs Führungstechnik am Beispiel Würth
 - 2.2 Überblick über wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen
 - 2.3 Die Bedeutung der Führungstechnik
3. Führungskultur
 - 3.1 Die Bedeutung von Führungskultur
 - 3.2 Unternehmenskultur versus Mechanik des Betriebsverfassungsgesetzes
 - 3.3 Die Zusammenarbeit der Sozialpartner im Unternehmen
 - 3.4 Was grenzt Führungskultur von Führungstechnik ab?
 - 3.5 Chaos und Kultur in der Unternehmensführung
 - 3.6 Harmoniestreben des Unternehmens
 - 3.7 Das Unternehmen als Arbeitgeber
4. Abschließende Bemerkungen

1. Einleitende Bemerkungen

Legionen von Betriebs- und Wirtschaftswissenschaftlern haben sich mit der Frage beschäftigt, woher Unternehmenserfolg kommt, wie er initiiert, beschrieben, definiert und abgesichert werden kann. Erstaunlich ist, wie die Autoren zu teilweise unterschiedlichen Ergebnissen kommen, was bei der unübersehbaren Fülle von kleinen und großen Einflüssen, die auf Entscheidungsfindung und Ablaufprozesse eines Betriebes einwirken, nicht verwunderlich sein kann. Je nach Fachbereich und Betrachtungsweise kommen unterschiedliche Gewichtungen und Bewertungen heraus, übrigens nicht viel anders als bei einer übertriebenen Profitcenter-Rechnung: Jedes Profitcenter entlang der Prozeßkette kann Vollzug, Kostenreduzierung und Ertragsverbesserung melden, und gleichzeitig ist denkbar, daß das betroffene Unternehmen Verluste generiert. Wird nämlich der Erfolg des Profitcenters zu Lasten vor- oder nachgelagerter Prozesse erzielt, dann bleibt für den Unternehmenserfolg wenig Verständnis.

Genau aus dieser Erfahrung von 50 Berufsjahren als Kaufmann verfechte ich die Ganzheitlichkeit der Unternehmensentwicklung im generalistischen Strategieansatz und habe mich mit sicher außergewöhnlichem Erfolg immer gegen allzu viel mechanistisches Organigrammdenken und bis zum Exzeß ausgearbeitete Stellenbeschreibungen gewehrt.

Wie schon vorgetragen, unterscheide ich die Unternehmensführung in zwei große Themenkreise, nämlich Führungstechnik und Führungskultur.

Führungstechnik wird an allen Berufsschulen, Fachhochschulen und Universitäten mit viel Sachverstand gelehrt. Interessant ist für mich als Beobachter seit Jahrzehnten, wie unterschiedlich erfolgreich sich frühere Schüler der gleichen Klasse, der gleichen Schule und auch der gleichen Hochschule weiter entwickeln. Spannend war für mich immer zu beobachten, wo die Wurzeln erfolgreicher Menschen lagen. Dabei ist einfach erstaunlich, daß die Erfolgreichen gleichwertig aus der Volksschule, der Realschule, dem Gymnasium ihren Anfang genommen haben. Geschäftliche Erfolge stehen in keinem sichtbaren Zusammenhang mit der Ausbildung.

Als exemplarisches Beispiel sei Frau Monika Armbruster, Geschäftsführerin der ICP vortex GmbH genannt. Berufsweg: Nach dem Abitur besuchte sie das Pädagogische Fachseminar und unterrichtete bis 1979 als Lehrerin. 1979 nahm sie das Studium der Philosophie und Geschichte in Heidelberg auf. Nach ihrem Abschluß gründete sie 1985, als eine von vier Gesellschaftern, die zu 100% privat gehaltene ICP vortex. 1990 wurde das Unternehmen, in dem heute noch drei Gründer tätig sind, in eine GmbH umgewandelt. Die ICP vortex GmbH ist ein dynamisches High-tech-Unternehmen der Computerindustrie mit Firmensitz in Neckarsulm. Das Unternehmen hat sich auf die Entwicklung und Vermarktung von Hochleistungs-Controllern für Massenspeicher spezialisiert. Zehn Jahre nach Gründung der GmbH wurde 1999 ein Umsatz von 40 Mio. DM und ein Betriebsergebnis von 17 Mio. DM vor Steuer erzielt.

Fazit: Neben Zufall und Glück müssen denen, die im Beruf erfolgreich sind, noch andere Qualifikationen zur Verfügung stehen, als nur großes Wissen und viele Kenntnisse.

Mit Sicherheit gehören zu diesem Mysterium, ja Faszinosum Eigenschaften wie Optimismus, Lebensfreude, unbändiger Leistungswille, auch Charisma.

Für Sie als Berufsanfänger – gleichgültig ob selbständig oder angestellt – sind zum späteren Erfolg besonders wichtig:

- Mobilität – geographisch und mental,
- Begeisterungsfähigkeit,
- Visionen,
- Leistungsbereitschaft,
- Entscheidungskraft.

Gerade letztere Eigenschaft wird Ihren Berufserfolg stark beeinflussen. Entscheidungsfähigkeit hat Schlachten und Kriege genauso entschieden wie das Werden oder Scheitern von Ehen oder den Siegeszug einer industriellen Invention.

Ausdrücklich bin ich gegen vorschnelles, kopfloses Handeln – die Gründung eines Unternehmens ist ein viel zu weitreichender Schritt, als daß diese Entscheidung

hemdsärmelig und ohne durchdachte Geschäftsidee erfolgen darf. Gleichwohl gehört zur Unternehmensgründung Risikofähigkeit und die Bereitschaft, Grenzsituationen auszuloten. Ist man überzeugt von seiner Idee, dann gilt es, das Herz voraus zu werfen und zu entscheiden.

In meinen Vorlesungen haben ich bis heute eine Vielzahl von Unternehmensgründern präsentiert, die ganz unterschiedliche Geschäftsideen auf völlig unterschiedlichen Wegen realisiert haben. Sie als Studenten konnten ja alle beobachten, ob Männer oder Frauen, alle hatten etwas gemeinsam: Eine unbändige Freude am Gestalten, eine bewundernswerte Kreativität.

Übereinstimmend haben auch alle Unternehmensgründer auf zwei besonders wichtige Punkte hingewiesen, nämlich erstens die Wichtigkeit des Wohlwollens der Umgebung für die Firmengründung und zweitens die Bereitschaft des Lebenspartners, sich mit dem beruflichen Tun des anderen voll zu identifizieren.

Nach diesen einführenden Erläuterungen möchte ich nun den Unterschied zwischen Führungstechnik und Führungskultur näher beleuchten. Unter dem Begriff FÜHRUNGSKULTUR fassen wir bei Würth all jene Teile der Unternehmensführung zusammen, die eher der Geisteswissenschaft, d.h. der Psychologie oder der Philosophie zuzuordnen sind. Klassische Beispiele hierfür sind Begriffe wie Motivation, Unternehmenskultur, Firmencode, Mythen und Symbole (Tom Peters), Leadership oder Unternehmer im Gegensatz zum Manager usw. Diese Begriffe sind größtenteils abstrakt und verschließen sich mathematischen Denkansätzen. FÜHRUNGSTECHNIK umschreibt jene Teile der BWL, die sozusagen Stand der Technik sind und den Auszubildendem im dualen Bildungssystem von der kaufmännischen Schule, den Studenten an den Universitäten, Fachhochschulen oder Berufsakademien nahegebracht werden

2. Führungstechnik

Im folgenden möchte ich den Begriff Führungstechnik, wie ich ihn verstehe, am Beispiel der Auftragserlangung und –abwicklung im Hause Würth darstellen. Die Führungstechnik muß dafür sorgen, daß eine effiziente Abwicklung eines Auftrags, vom Erlangen des Auftrags bis hin zur Rechnungsstellung und Auslieferung an den Kunden, gewährleistet wird.

2.1 Darstellung des Begriffs Führungstechnik am Beispiel Würth

Bevor ein Auftrag erlangt wird, muß der Verkäufer den Kunden besuchen. Der Kunde wünscht in der Regel ein Angebot über verschiedene Artikel. Im Hause Würth kann das Angebot vom Verkäufer selbst schriftlich erstellt werden oder der Verkäufer kann seinen zuständigen Innendienst-Sachbearbeiter bitten, für diesen Kunden ein Angebot zu erstellen. Eine weitere Möglichkeit ist aber auch, daß der Verkäufer das Angebot mündlich beim Kunden abgibt, nachdem er die Artikel dem Kunden im Verkaufskatalog vorgestellt hat.

Hat sich der Kunde für die verschiedenen Produkte entschieden, so bestellt er diese und der Verkäufer nimmt den Auftrag entgegen. Dieses Entgegennehmen kann wiederum auf unterschiedliche Art und Weise stattfinden. Einmal kann die Entgegennahme schriftlich erfolgen, indem der Verkäufer dem Kunden eine Kopie des Auftrags hinterläßt. In diesem Fall überträgt der Verkäufer mittags oder am Abend die Bestellung in sein ADIS-Gerät (Außendienst-Informationssystem) und macht dann erst den Auftrag fertig. Aber der Verkäufer kann auch direkt beim Kunden den Auftrag in sein ADIS-Gerät aufnehmen.

Der Auftrag wird dann - in der Regel abends - wenn alle Aufträge des Tages fertig bearbeitet sind, per Telefonleitung in die EDV-Anlage der Zentrale übermittelt. Sind die Aufträge in der Zentrale in Künzelsau eingegangen, dann werden die Aufträge in der Auftragsprüfung kontrolliert. Dies geschieht, um fehlerhafte Aufträge auszuschleusen, damit sie korrigiert werden können.

Wo noch nicht regionalisiert ist, erfolgt diese Korrektur in der Verkaufsgruppe. Dort, wo die Aussendienstorganisation schon regionalisiert ist, wird die Korrektur vom zuständigen Regio-Niederlassungs-Innendienstkollegen vorgenommen.

Mit der Auftragsprüfung wird auch gleichzeitig die Bonitätsprüfung des Kunden vorgenommen. Treten bei einem Kunden Bonitätsprobleme auf, wird der Auftrag des Kunden zurückgehalten und an die entsprechenden Sachbearbeiter in der Buchhaltung weitergeleitet. In der Buchhaltung wird dann geprüft, ob er Auftrag evtl. dennoch freigegeben werden kann. Eine Freigabe kann vorgenommen werden, wenn z.B. das festgelegte Kreditlimit nur geringfügig überschritten ist oder weil

vielleicht noch eine Reklamation offen steht, die noch nicht völlig erledigt ist. Ein Auftrag wird dagegen zurückgehalten, wenn der Kunde in Mahnstufe 3 oder 4 steht oder weil das Kreditlimit weit überschritten ist.

Die Aufträge, die bei der Auftragsprüfung als fehlerlos erkannt wurden, oder die von den Sachbearbeitern nach Korrektur bzw. von der Buchhaltung freigegeben wurden, werden dann in die Serienbildung der EDV übernommen.

Jede Niederlassung und Verkaufsgruppe hat täglich ein gewisses Kontingent an Aufträgen, die über den 24-Stunden-Service abgewickelt werden können. Diese Auftragsabwicklungsart kann nicht vom Verkäufer via ADIS erfaßt werden, sondern nur über die Niederlassungen bzw. Verkaufsgruppen, da hier gleich bei der Erfassung die Prüfung abläuft, ob der Auftrag einwandfrei und damit fertig für die Serienbildung ist. Diese Aufträge müssen auch für die verschiedenen Regionen Deutschlands (aufgrund der unterschiedlich langen Fahrtstrecken der Speditionsfahrzeuge) bis zu bestimmten Uhrzeiten erfaßt und kommissioniert sein, damit die Ware noch am gleichen Tag das Lager verlassen kann. Der 24-Stunden-Service hat eine Zuverlässigkeit von über 99 %.

Bei der Serienbildung werden die Aufträge dann innerhalb der einzelnen Serien (ca. 250 Aufträge) in Pickpositionen zerlegt. Normalerweise entspricht eine Auftragsposition auch einer Pickposition. Bei großen Mengen einer Auftragsposition kann aber auch notwendig werden, diese Auftragsposition in mehrere Pickpositionen aufzusplitten und auf die verschiedenen Kommissionierbereiche des Vertriebszentrums so zu verteilen, daß innerhalb einer Serie möglichst alle Kommissionierbereiche gleichmäßig stark ausgelastet sind.

Für jede Pickposition wird ein Pickzettel erstellt, der die Ware, die entnommen wird, auf dem Weg durch das Lager begleitet und der die Information enthält, aus welchem Teil des Lagers die Ware stammt und zu welchem Auftrag die Position letztlich gehört.

Ein Auftrag kann von verschiedenen Kommissionierbereichen des Lagers Ware erhalten, abhängig davon, wo die Ware gelagert ist. Die Ware, die für die einzelnen Picks entnommen wird, wird vom Kommissionierer in Kunststoffschalen eingelegt,

der dazugehörige Pickzettel an dieser Kunststoffschale befestigt. Auf dem Pickzettel sind Strichkodierungen vorhanden, wodurch ermöglicht wird, daß die Kommissionierschale über die verschiedenen Förderbänder automatisch so weitergeleitet wird, daß dieser Artikel am Ende an der richtigen Sortierstation ankommt.

An der Sortierstation nimmt der dortige Mitarbeiter diese Kommissionierschalen entgegen. Er muß die ankommenden Positionen dahingehend überprüfen, ob diese zum dort vorhandenen Lieferschein gehören. Dazu muß er jede einzelne Position auf dem Lieferschein abhaken, damit die Richtigkeit und Vollständigkeit gewährleistet ist.

Er stempelt und unterschreibt den Lieferschein auf Richtigkeit, so daß später bei eventuellen Kontrollen oder bei Reklamationen des Kunden noch nachvollzogen werden kann, wer diesen Auftrag gepackt und zusammengestellt hat.

Die Ware wird dann in einen entsprechend dem Umfang der Warensendung möglichst genau passenden Karton eingelegt und anschliessend mittels eines Förderbands in den Versand gebracht.

Im Versand wird gegebenenfalls noch der verbleibende Hohlraum mit Verpackungsmaterial aufgefüllt, das Paket wird verschlossen und der bei den Versandpapieren ebenfalls befindliche Adressenaufkleber wird auf das Paket aufgebracht. Mittels Palettierrobotern werden die fertigen Pakete auf Paletten gestapelt. Dabei erfolgt eine Aufspaltung nach Auslieferung über WSS (= Würth-Super-Service), Spedition oder TNT.

Normalaufträge werden per WSS ausgeliefert. Sendungen die ein bestimmtes Gewicht überschreiten oder sehr sperrig sind, werden über Spedition zugestellt. Die Versandart TNT ist schneller als per WSS oder Spedition, allerdings auch teurer. Dieser Aufpreis muß vom Kunden selbst übernommen und extra bezahlt werden, diese Versandart muß bereits bei der Auftragserfassung eingegeben werden. In der Regel wird die Ware per WSS-Versand ausgeliefert. Der Anteil des WSS liegt bei weit über 90 % der Sendungen.

Der Versand über WSS geht folgendermaßen vor sich: Die WSS-Paletten werden an LKWs übergeben, die zu verschiedenen Zeitpunkten tagsüber diese Paletten nach Schwieberdingen in das dortige Paketverteilzentrum befördern. Dort werden die Kartons entsprechend der Relation der jeweiligen Niederlassung zugeordnet. Niederlassungen, die weit entfernt sind, haben ihren Versand dann entsprechend früher. So gehen z.B. Sendungen an die Niederlassung Rostock bereits gegen 16.00/16.30 Uhr weg, während die LKWs zu Niederlassungen im näheren Einzugsbereich z.B. Stuttgart, Schwäbisch Hall, Heilbronn usw. erst um 22.00 oder 23.00 Uhr abgehen. Diese LKWs sind dann spätestens am frühen Morgen in der jeweiligen Niederlassung.

In den Niederlassungen wird dann die Ware an einen Mitarbeiter der Niederlassung übergeben, der die Richtigkeit der Lieferung nochmals prüft. Diese Kartons werden morgens an die verschiedenen, der Niederlassung zugeordneten WSS-Zusteller übergeben.

Der WSS-Zusteller hat die Verpflichtung, diese Sendungen innerhalb des Tages an die jeweiligen Kunden auszuliefern. Damit ist der Prozeß der Bestellung und Lieferung abgeschlossen.

Parallel zur Erstellung der Pickpositionen bei der Serienbildung wird auch die Rechnung für die Warenlieferung ausgedruckt, die dann separat per Post dem Kunden zugestellt wird.

Die Kunden haben mehrere Möglichkeiten der Bezahlung, dies geht

- vom klassischen Überweisungsauftrag, den der Kunde selbst initiiert
- bis hin zur Erteilung einer Einzugsermächtigung durch den Kunden, so daß in diesen Fällen Würth den Rechnungsbetrag vom Konto des Kunden abbuchen kann.

Die Rechnungserstellung kann unterschiedlich erfolgen:

- entweder eine Rechnung für jede Bestellung,

- oder eine Tagesrechnung, auf der sämtliche Bestellungen eines Tages gesammelt werden,
- oder eine Wochenrechnung,
- bzw. eine Monatsrechnung.

Die normale Zahlungsfrist lautet: 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb 10 Tagen, innerhalb 20 Tagen netto. Wird diese Zahlungsfrist (20 Tage netto) überschritten, dann erhält der Kunde nach 30 Tagen eine erste Mahnung, nach 40 Tagen die zweite Mahnung usw.

Der Verkäufer erhält über die Mahnungen eine Information, damit er gegebenenfalls beim nächsten Besuch den Kunden auf die offenen Rechnungen ansprechen kann. Bei der dritten Mahnung erhält der Kunde von der Rechtsabteilung ein "Anwaltsschreiben", womit er letztmalig aufgefordert wird, die offenen Posten bis zu einer bestimmten Frist zu bezahlen, ansonsten wird gerichtlicher Zahlungseinzug veranlaßt (Zahlungsbefehl).

Bei Mahnstufen über der Mahnstufe zwei kann die Buchhaltung - und hier schließt sich der Kreis - bei weiteren eingehenden Aufträgen diese dann stoppen, bis die Zahlung der alten Außenstände erfolgt ist.

Aber nicht nur die effiziente Organisation in einem Unternehmen, sondern auch das Beherrschen des notwendigen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums ist für die Effizienz und den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung. Daher wird in vielen Unternehmen sehr großen Wert auf die Verwendung finanzieller Kennzahlen zur Steuerung der Firma gelegt. Kennzahlen sind z. B: die Umsatzrendite, die Kosten pro Mitarbeiter, Lagerumschlagshäufigkeit, Liquiditätskennzahlen oder die Eigenkapitalrentabilität. Einige Kennzahlen möchte ich hier anführen, damit Sie ein Verständnis für die Begriffe bekommen. Ein Betrieb kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Kennzahlen stimmen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für Erfolg. Aber es kann sich hierbei nur um eine Basisgröße handeln, denn weitaus größeren Einfluß wird in der Zukunft die Führungskultur auf den Erfolg des Unternehmens nehmen.

2.2 Überblick über wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Betriebliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme liefern die für eine Analyse des Betriebs erforderlichen Informationen. Unter Kennzahlen allgemein versteht man Zahlen oder Zahlenverhältnisse, die für ein betriebliches Erkenntnisziel unmittelbare Aussagekraft haben. Der Begriff Kennzahl wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Häufig spricht man auch von Meßzahl, Meßziffer, Richtzahl, Richtziffer, Schlüsselzahl, Kennquote. Im englischen Sprachgebrauch wird der Begriff ‚ratio‘ verwandt, wobei man hierbei nur von relativen Kennzahlen sprechen kann.

Unterscheiden kann man zwischen:

- Absoluten Kennzahlen, die absolute Größen darstellen, da sie Veränderungen dem Volumen nach verdeutlichen.
- Relativen Kennzahlen, d.h. es werden absolute Kennzahlen zueinander ins Verhältnis setzt.

Absolute Kennzahlen:

- Einzelzahlen wie z.B. der Umsatz einzelner Produkte
- Summenzahlen, wie z.B. die Bilanzsumme
- Differenzen wie z.B. das Betriebsergebnis als Differenz aus den Leistungen und Kosten
- Der Cash-flow

Relative Kennzahlen:

- Gliederungskennzahlen: Hier wird eine bestimmte Teilmenge zu einer Gesamtmenge in Verbindung gesetzt, wie z.B. die einzelnen Kostenarten zu den Gesamtkosten.
- Beziehungszahlen, d.h. Zahlen die sich dadurch ergeben, daß zwei oder auch mehrere Größen zueinander in ein Verhältnis gesetzt werden, wie z.B. der Gewinn im Verhältnis zum Kapital, woraus sich die Kapitalrentabilität ergibt.
- Indexzahlen, wobei hier statistische Massen zu einer Grundmasse in Beziehung gesetzt werden. Das Ergebnis daraus wird dann in einem Bruch oder Prozentsatz ausgedrückt. Beispielhaft kann hier z.B. die Kostenart xy auf Basis von 1990 = 100 und in 2000 = 120 angeführt werden.

Damit Kennzahlen auch Aussagekraft besitzen, ist es wichtig, sie zu bestimmten Maßstäben in Beziehung zu setzen. Diese Maßstäbe sollten sich dabei möglichst an der Zielfunktion des Unternehmens orientieren. Durch dieses In-Beziehung setzen, ist es erst möglich, Vergleiche anzustellen und auszuwerten, die als Entscheidungsgrundlage verwandt werden können. In der Praxis können verschiedene Maßstäbe hierfür verwendet werden:

- Vergangene Rechnungsperioden, die einen innerbetrieblichen Vergleich ermöglichen
- Andere Betriebe der gleichen Branche, das heißt ein externer Vergleich
- Soll – Ist Vergleich, das heißt die Zielvorstellungen (Sollgrößen) werden mit den tatsächlichen Größen verglichen.

Einige wichtige Kennzahlen sind zum Beispiel:

$$\text{Grad der finanziellen Unabhängigkeit} = \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Grad der Verschuldung} = \frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Grad der Selbstfinanzierung} = \frac{\text{Rücklagen} \times 100}{\text{Nominalkapital}}$$

$$\text{Liquidität I} = \frac{\text{flüssige Mittel} \times 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

$$\text{Liquidität II} = \frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

$$\text{Liquidität III} = \frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$$

Analyse und Beurteilung der Erfolgsrechnung:

Als Grundlage zur wirtschaftlichen Beurteilung eines Unternehmens reichen die Bilanzen nicht aus. Nur die Höhe des Erfolgs bzw. des Gewinns läßt keinen zuverlässigen Schluß auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebsprozesses und der Rentabilität des Kapitaleinsatzes zu. Eine Analyse der G+V-Rechnung, d.h. eine Untersuchung wie der Gewinn oder Verlust zustande kommt, ist hierfür von Bedeutung.

Erfolgsrechnung
Umsatzerlöse + Bestandserhöhung
= Gesamtleistung + sonstige Erträge - Materialaufwand - Personalaufwand - Abschreibungen - sonstige Aufwendungen + Zinserträge - Zinsaufwendungen
= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit + außerordentliche Erträge - außerordentliche Aufwendungen - Steuern
= Jahresüberschuß/fehlbetrag - Gewinnrücklagen
Bilanzgewinn

Cash-flow Analyse:

Der Cash-flow gibt an, welche selbst erwirtschafteten Mittel dem Unternehmer frei zur Verfügung stehen, zur Finanzierung von Investitionen, Schuldentilgung oder Dividendenzahlung. Sie ist ein Teil der Bilanzanalyse.

Er setzt sich zusammen aus:

Jahresüberschuß + Abschreibungen auf Anlagen - Zuschreibungen +/- Veränderungen der Rückstellungen
Cash-flow

Über die Höhe und die zeitliche Entwicklung des Cash-flow können die Ertragskraft, Selbstfinanzierungskraft, Kreditwürdigkeit und die Expansionsfähigkeit realistisch beurteilt werden

Der Cash-flow ist eine wichtige Größe und seine Analyse gibt einen Einblick in die Aktivitäten des Unternehmens. Eine detaillierte Analyse des Cash-flows kann dem Unternehmer dazu dienen, aufkommende Liquiditätsprobleme sehr schnell zu erkennen und zu beseitigen. Cash-flow ist ein Begriff, der eine finanzielle Stromgröße angibt, die den in einer Periode erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuß bestimmt. Die Aussagen über den Cash-flow geben Auskunft über das Timing und den Betrag des erwarteten Geldabflusses und der Geldeinnahmen. Für die Bestimmung gibt es eine Reihe von unterschiedlichen Berechnungsmöglichkeiten.

Kennzahlen sind jedoch in der Regel vergangenheitsorientiert und somit für die Abschätzung der Unternehmensentwicklung alleine nicht ausreichend, vor allem wenn man die schnellen Änderungen der Rahmenbedingung im heutigen Informationszeitalter betrachtet. Häufig fehlt auch bei einer alleinigen Verwendung von Kennzahlen, die Verbindung zur gesamten Strategie der Unternehmung. Der Grund hierfür ist, daß es nicht gelingt, die Unternehmensvision und die Strategie allen Mitarbeitern auf allen Ebenen zu vermitteln. Dies haben wir auch im Würth Konzern bereits erkannt und legen daher gesteigerten Wert auf die Führungskultur. Führungstechnik ist eine notwendige Voraussetzung, aber um heute Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, ist vor allem die Kultur des Unternehmens wichtig.

2.3 Die Bedeutung der Führungstechnik

Wir subsumieren unter dem Begriff Führungstechnik all jene Wissensgebiete in Marketing, Organisationslehre, Finanz- und Rechnungswesen usw., die nahe der Naturwissenschaft, d.h. der Mathematik liegen und damit für rationales, logisches Lernen sauber darstellbar und verargumentierbar sind.

Ich gehe in meiner Arbeit davon aus, daß für ein erfolgreiches Unternehmen der Bereich Führungskultur zu Lasten der Führungstechnik an Wichtigkeit stark zunehmen wird. Führungstechnik setze ich heute als selbstverständlichen Stand der Betriebswirtschaftslehre voraus: Management- und Verkäufer-Informationssysteme, Finanzierungsrichtlinien im Konzern, Planungs- und Prognosesimulationstechniken usw. werden heute in jedem verantwortungsvoll geführten Unternehmen in aller Fülle angewandt.

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf diesem Gebiet ist deshalb nahezu unmöglich. Differenzierungsstrategien im Bereich von Produktinnovation und Produktqualität werden ebenfalls immer schwieriger, weil das Produzieren von Waren fast gleicher Qualität unter dem Zwang der Stückkostenoptimierung mit immer größeren Fertigungsserien bei Zuhilfenahme verfeinerter Meßtechniken sowie computerisierter und roboterisierter Fertigungsprozesse immer einfacher wird. Wo soll dann ein Unternehmen noch Chancen zur strategischen Wettbewerbsdifferenzierung finden? Nun, eindeutig bleibt als Aufmarschgebiet für strategische Wettbewerbsvorteile, der weite Bereich des human capital, der Soziologie, auch der Philosophie, der Führungskultur.

Nun nützt die beste Verkaufsorganisation nichts, wenn den Produkten die Marktansprache und die Angebotsakzeptanz durch den Abnehmer fehlen würde. Marktteilnehmer ohne Marktakzeptanz haben keine Lebensberechtigung, vor allem wenn die Produktqualität und die Schnelligkeit als Lieferant zu wünschen übrig läßt. „Wer spät kommt, den straft die Geschichte.“ Diese Aussage gilt nicht nur in der Politik, sondern auch im Geschäftsleben.

3. Führungskultur

3.1 Die Bedeutung von Führungskultur

Meine These ist, daß bei stimmiger Geschäftsidee der Unternehmenserfolg nur zu 20 % durch Führungstechnik, zu 80 % aber über die Führungskultur zustande kommt. Es ist die persönliche Freiheit, die eine große Rolle spielt in der Führungskultur. Der

Aufbau gemeinsamer, auch ideeller Werte zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Freude, kreativ und gestalterisch gemeinsam eine Idee zu realisieren. Erfolgreiche Unternehmensführung hat viel mit künstlerischer Kreativität, mit der Bereitschaft zu tun, liebgewordene Gewohnheiten zugunsten neuer Verfahrens- und Gedankenkombinationen über Bord zu werfen, ganz im Schumpeterschen Sinn. Unternehmertum – ob angestellt oder selbständig ist Nebensache – wirkt bewußt oder unbewußt auf ein Stück schöpferisches Tun. Letzteres ist auch am Ende das finale Faszinosum, welches zur Selbständigkeit führt.

Natürlich muß die Führungstechnik im Unternehmen stimmen, und auf diesem Gebiet wenigstens durchschnittlich gute Betriebe werden überleben, das strategische Schlachtfeld im Überlebenskampf kaufmännischer Betriebe entscheidet sich im Bereich von Führungskultur und im Bereich Menschen motivierender Tugenden.

Jedes Wirtschaftsunternehmen ist ein soziologisches Gebilde, das vom Gründer, von der Führungsmannschaft eine charakteristische und einmalige Genetik, eine Firmenkultur, einen Unternehmenscode eingepflanzt bekommen hat. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß sich die Weltwirtschaft aufgrund von Computerisierung und Robotisierung in einem ausgeprägten Revolutionsprozeß befindet, sei die Vermutung, ja die Prognose, erlaubt, daß erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert anders zu führen sein werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Die Ansätze sind größtenteils abstrakt und verschließen sich mathematischen Denkansätzen. Kultur umschließt die gemeinsamen Prämissen und Zielsetzungen einer Gruppe von Menschen. Durch das Zusammenspiel der Gruppenmitglieder entstehen Symbolsysteme, die der Vermittlung und Bewahrung der Kultur dienen. Der Begriff Unternehmenskultur beschreibt also ein Verständnis des Unternehmens als Miniaturgesellschaft, in der sich eine eigene Kultur entwickelt. Sie beinhaltet die Grundannahmen, Vorstellungen und Orientierungsmuster, die sich in der Unternehmensgeschichte durch das Zusammenspiel der Mitglieder entwickelt haben.

3.2. Unternehmenskultur versus Mechanik des Betriebsverfassungsgesetzes

Zu unserem Thema Führungskultur/Führungstechnik gehört auch das Thema Unternehmenskultur und Betriebsverfassung. Der aufmerksame Beobachter stellt mit

Verwunderung fest, daß das Betriebsverfassungsgesetz im einen Unternehmen exzellent funktioniert, ohne Friktionen zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsleitung hervorzubringen, im anderen Betrieb wird das Betriebsverfassungsgesetz von den Beteiligten bis zum Exzeß auf den letzten Punkt zum eigenen Nutzen ausgelegt, Schlichtungskommissionen sind nötig und Auseinandersetzungen bis zum Bundesarbeitsgericht nicht selten. Beide Betriebstypen haben das gleiche BetrVG, woher kommen dann die unterschiedlichen Auswirkungen des gleichen Gesetzestextes? Ganz einfach: Grundströmungen, Geisteshaltungen, Wertebegriffe sind fundamental unterschiedlich. Das Betriebsverfassungsgesetz hat für diese Begriffe keine Nomenklatur, weil Begriffe wie Vertrauen, Wohlwollen, Zuneigung, oder im negativen Sinn, Neid, Mißtrauen, Aversion und Abneigung aufgrund fehlender rationaler Faktendefinitionen nur schwer justitiabel sind.

Das BetrVG hilft sich im § 2.1 mit folgender Aussage: *„Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen.“*

3.3 Die Zusammenarbeit der Sozialpartner im Unternehmen

Aus dem vorher Gesagten läßt sich leicht verständlich machen, wie unendlich wichtig für den Unternehmenserfolg eine wohlwollende Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Mitarbeitern ist. Der Volksmund hat in unserer schönen Sprache für diesen Sachverhalt kurz und bündig die Aussage

Eintracht vermehrt, Zwietracht zerstört.

Aus meiner jahrzehntelangen Berufserfahrung habe ich die Wahrheit dieses Sprichworts wahrlich gelernt: Dort, wo Menschen in Disharmonie und Zwietracht zusammen sind, sei es in Familie, Verein, Fraktion, im Volk oder eben auch im Unternehmen, da ist die Hölle nicht weit. Kabale, Intrigen, Denunziationen sind dann an der Tagesordnung, und am Ende kämpft jeder gegen jeden bis hin zur Selbsterstörung und Selbstzerfleischung – im Unternehmen führen solche Zustände mit Lichtgeschwindigkeit zum Exodus einer ganzen Organisation.

Menschen, die sich an solchen irrationalen Fanatismen nicht beteiligen wollen, suchen ganz schnell das Weite, unter Hitler ging die geistige Elite physisch oder mindestens mental in die Emigration, im Fall solcher Zustände im Unternehmen verlassen die besten Mitarbeiter ein sinkendes Schiff zuerst, weil man seine Kenntnisse und Qualifikation fruchtbringend für sich selbst und die Gesellschaft verwerten möchte.

Wenn Sie, verehrte Damen und Herren, ein Unternehmen gründen, dann müssen Sie wissen, daß schon in den ersten Wochen Samen ausgestreut wird in Richtung auf einen langen Lebenszyklus des neugeborenen Winzlings mit am Anfang nur einem Mitarbeiter, Samen wird gelegt für den zukünftigen Stil der Zusammenarbeit, für die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter.

3.4 Was grenzt Führungskultur von Führungstechnik ab?

Würde die Frage gestellt, welcher Bereich wichtiger sei, fände die Antwort ihre Entsprechung in jener, ob Licht, Luft oder Wasser für die Erhaltung des Lebens wichtiger sei – alles ist untrennbar vernetzt und verwoben; gleichwohl ist es wertvoll, die Unterscheidung zwischen Führungstechnik und Führungskultur, Strategie und Taktik, Zukunftssicherung und Generierung des Jahresgewinns, Wachstum und Sicherheit des Betriebes, im Streben nach Annäherung an das Optimum in der Unternehmensführung bewußt zu machen, um das System erfolgreich durch die Gefahren der Zeit führen zu können.

Bei der Führungstechnik ist die Ratio, der Verstand, die Logik, die Analyse, die Extrapolation gefragt – Führungskultur ist Emotion, Gefühl, Sensitivität, Durchsetzungsfähigkeit, Berechenbarkeit, Geradlinigkeit, aber auch Dickköpfigkeit und Sturheit. Führungskultur ist mit Ratio und Verstand nicht beizukommen. Sie ist nicht nur Kultur des Unternehmens, sondern des Kulturkreises, des Humanismus und jener Subkultur, die der einzelne Mensch mit sich trägt. Begeisterung für eine Sache, Enthusiasmus und Einsatzfreude für gemeinsame Ziele, Motivation zum hobbyhaften Beruf und zum beruflichen Hobby lassen sich nicht kommandieren, aber auch nicht lehrbuchhaft zirkeln.

Die Unternehmenskultur bei Würth ist geworden, ohne als solche herbeigeführt worden zu sein. Verhaltensmuster, die seit fast fünfzig Jahren im Betrieb gelebt

werden, entwickeln Eigendynamik, werden zur betrieblichen Genetik, werden zu unternehmerischen Megatrends, die in ihrer vielschichtigen Liberalität, in ihrer Kosmopolie als kleinsten gemeinsamen Nenner über Erdteile und Kulturkreise hinweg Ehrlichkeit, gegenseitiges Vertrauen, Respekt vor der Leistung jedes Mitarbeiters und die Hochachtung für Loyalität und Planerfüllung beinhalten.

Kultur ist nichts anderes als die Symbiose aus Zehntausenden, vielleicht Millionen kleiner Sachverhalte, Abläufen, Entscheidungen, Begebenheiten, Unterlassungen, auch negativen Dingen.

3.5 Chaos und Kultur in der Unternehmensführung

Jedes Unternehmen, jeder Verein hat seine, jede Partei, jede Familie ihre Kultur, die von den Ursprüngen her durch eine Fülle exogener und endogener Einflüsse, durch die Väter, die Gründer, den Familienverband über kürzere oder längere Zeit gelebt wird. Über Empirismus und Iteration – also die Rückkoppelung, durch stetige Wiederaufnahme und Wiedereinbeziehung von allem was vorher war – entwickeln sich Verhaltenskodizes, die in ihrer Gesamtheit als Tradition und Kultur zusammenfaßbar sind.

Wie bereits erläutert wurde der Begriff des Mems von Richard Dawkins geprägt und auch von Rupert Sheldrake in seinen Ausführungen verwandt. Nimmt man diese Ausführungen ihrem Sinngehalt nach ernst, dann bringen die Aussagen von Sheldrake und Dawkins kein anderes Resultat, als daß auch eine Unternehmenskultur sich mutativ durch Tun, Wiederholen, Lernen und Abspeichern weiterentwickelt. Ein Betrieb, der traditionell nur 80 Prozent Planerfüllung erwirtschaftet, speichert in seiner Unternehmenskultur das Mem, daß 80 Prozent Planerfüllung der Normalfall ist. Selbst ein neuer Geschäftsführer wird es schwer haben, die gewachsenen Meme auszurotten und dem Betrieb die absolute Sicherheit 100prozentiger Planerfüllung auf allen Gebieten als Mem neu einzupflanzen.

Schaue ich in die Geschichte der Würth-Gruppe, dann finde ich diese These bestätigt. Betriebe mit der Tradition der Nicht-Planerfüllung pflegen diesen Stil über Jahre, teilweise Jahrzehnte, selbst über den Generationenwechsel hinweg. Es bedarf starker Persönlichkeiten mit außergewöhnlicher Dickköpfigkeit, Zähigkeit und Energie, um das Unkraut der Nicht-Planerfüllung mit Stumpf und Stiel auszurotten.

Ein anderer Ansatz zum Verständnis volks- und betriebswirtschaftlicher Abläufe liefert Richard Day, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Universität von Southern California, der gezeigt hat, daß viele in der Volkswirtschaft wichtige Gleichungen jener Art von Iteration unterliegen, die ins Chaos führen und jene Vorhersagbarkeit unterminieren. Day bemerkt, daß Wirtschaftswissenschaftler normalerweise annehmen, Wirtschaftszyklen würden durch Anstöße von außen, durch unerwartete Ereignisse durcheinandergebracht. Man nennt diese Anstöße exogene Schocks. Er fand aber heraus, daß diese Zyklen aus ihrer inneren Natur heraus chaotisch sind.

Perioden eratischer Schwankungen können sich mit Perioden mehr oder weniger stabilen Wachstums abwechseln. Offensichtlich läßt sich das ‚zukünftige Verhalten‘ einer Modellösung nicht aus ihrem Verhalten in der ‚Vergangenheit‘ ableiten. Und was hier den Modellen zustößt, ist genau das, was in der Realität geschieht: Regelmäßige Ordnung wird durch Einsprengsel chaotischer Ordnung unterbrochen.

Der Meteorologe Edward Lorenz vom MIT wies schon 1960 unter Verwendung einer Computersimulation nach, daß die Rundung einiger Eingabedaten wie Temperatur, Windrichtung und Luftdruck anstelle von sechs Dezimalstellen auf drei Dezimalstellen bei solch einer nichtlinearen Gleichung ein Resultat ergab, das den Computer zu einer vollständig unterschiedlichen Wetterprognose führte. Tatsächlich geistert heute die Aussage, der Flügelschlag eines Schmetterlings in Südamerika könne in Nordamerika zu einem Hurrikan führen, durch jede Diskussion über Chaosthemen.

Beschäftigt man sich mit der Übersetzung von Chaos-Theorien und deren Anwendung auf die Unternehmensführung, dann wird schnell verständlich, daß die Attraktoren, die auf die Evolution eines Unternehmens einwirken, Legion sind: Mit einiger Wahrscheinlichkeit darf angenommen werden, daß, wie der Flügelschlag des Schmetterlings in Südamerika, in Nordamerika oder sonst wo auf dem Globus zum Gewittersturm führen kann, die Negativstimmung eines Außendienstmitarbeiters in Australien die Entwicklung eines weltweit tätigen Konzerns genauso negativ beeinflussen kann. Aufgrund limitierter Rechnerkapazität bleibt eine solche Vermutung aber auch in der näheren Zukunft noch Hypothese.

Gerade aus diesem Grund gefällt mir die Einführung des Begriffs Mem sehr gut, weil er den Kaufmann des Grübelns über noch exaktere Führungstechnik oder der Bifurkation auf dem Weg zur Turbulenz enthebt. Gleichwohl wird die prinzipielle Neugier der Wissenschaftler in der Zukunft wesentlich tieferen Einblick in die Zusammenhänge der Chaos-Theorie finden, die wir heute noch nicht entziffern können.

Das Mem als geistiger Kulturträger, als Generator von Symbolen, Mythen und Ritualen wird vielleicht auch in der Zukunft Träger einer sich mehr auf die Geisteswissenschaft hin entwickelnden Betriebswirtschaftslehre sein. Gleichgerichtetes Denken in einem Verein, in einer Partei, in einem Unternehmen, gelebt von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Neigungen, Temperamente und Charaktere läßt sich über die von Kopf zu Kopf, von Herz zu Herz hüpfenden Meme leicht darstellen. Die Unternehmenskultur wiederum ist ein in sich chaotisches System, das sich Paradigmen und einfacher Ratio entzieht.

3.6 Harmoniestreben des Unternehmens

Die Tradition, der Stil und das Erscheinungsbild, die Marktansprache eines Unternehmens entwickeln sich evolutionär aus der Geschichte, der Vergangenheit, der Tradition über die gewachsenen Strukturen; kein Unternehmen dieser Welt ist identisch mit einem anderen, genau wie sich jeder Mensch von allen anderen unterscheidet, selbst physiologisch identische eineiige Zwillinge entwickeln sich mental und charakterlich auseinander.

Der heutige kulturelle Entwicklungsstand eines Unternehmens wird über alle evolutionären Einflüssen hinweg auch in der Zukunft erkennbar bleiben. Sind kulturkreis- und religionsunabhängige Grundwerte im Unternehmenscode verankert, hat ein solches System ganz besonders gute Zukunftschancen. Ethische und soziologische Werte, die in allen Kulturkreisen ihre wohlwollende Entsprechung finden, dürften Gewähr dafür geben, daß das Unternehmen vor aus Grenzyklen sich verwirbelnden Strömungen und damit vor dem Übergang ins Chaos bewahrt werden kann.

Arbeiten und Agieren in Übereinstimmung mit dem schönen Sprichwort „Ehrlich währt am längsten“ gibt einem Betrieb Zukunftssicherheit, vor allem, wenn die Harmonie nach innen und außen, mit Mitarbeitern und Öffentlichkeit gepflegt wird, wobei ich als selbstverständlich voraussetze, daß der Bereich der Führungstechnik nahe am Optimum funktioniert. Innovationskraft und das Angebot marktgerechter Produkte setze ich ebenso voraus.

3.7 Das Unternehmen als Arbeitgeber

Die Führungskultur wird in Zukunft von besonderer Importanz als Attraktor für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter im strategischen Wettbewerb sein. D.h. Wirtschaftsunternehmen werden in einen geradezu aggressiven Wettbewerb treten müssen, um junge Menschen für eine Ausbildung oder für eine Mitarbeit im eigenen Unternehmen zu gewinnen. Bessere Kenntnisse des wahrscheinlichen Verhaltens Arbeitsplatzsuchender bei der Wahl des Arbeitgebers wird schnell zum strategischen Wettbewerbsvorteil, kann doch die Attraktivität des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber rechtzeitig den Vorstellungen der Bewerber angepaßt werden.

Der junge Mensch wird seine Arbeitsplatzwahl unter rationalen Gesichtspunkten wie

- Attraktivität des Unternehmens,
- Modernität und Zukunftsträchtigkeit des Produkts- oder Verkaufsprogramms,
- Geographisch verkehrsgünstige Lage des Unternehmens,
- Modernität des Arbeitsplatzes,
- Verdienstmöglichkeiten,
- Aufstiegsmöglichkeiten

treffen, andererseits aber auch emotionale Erwägungen wie

- Ruf des Unternehmens in der Region,
- Image des Betriebs (erfolgreich, jugendliche, fröhlich, optimistisch)

sowie

- Architektur und Modernität des Betriebsgebäudes und
- Weltoffenheit und kosmopolitisches Image

nicht außer acht lassen.

Mit Sicherheit wird die Entscheidung eines Schulabgängers oder eines Arbeitssuchenden für die Bewerbung um einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz durch Informationen, Erlebnisse und Eindrücke beeinflusst, die er bewußt oder unbewußt oder emotional unterschwellig über Jahre schon in der Kindheit und an seinem Wohnort über das zur Debatte stehende Unternehmen erfahren oder – im Falle eines Arbeitsplatzsuchenden - über Jahrzehnte aus seiner Umgebung und aus der Presse aufgenommen hat.

Genau wie sich Politiker durch jahre- oder jahrzehntelanges Tun oder Unterlassen ein Image in der Öffentlichkeit aufbauen, wie etwa „durchsetzungsfähig, ehrlich, geradlinig oder dümmlich, hinterhältig“, so baut sich auch ein Unternehmen über Jahrzehnte durch die Summe aller Handlungen und Unterlassungen aller von der Öffentlichkeit positiv oder negativ registrierten Vorgänge im sozialen Gefüge ein Image einer Unternehmenskultur auf, die in ihren Einzelsegmenten vom Betroffenen nicht mehr intellektuell nachvollzieh- oder rekapitulierbar ist. In ihrer Gesamtheit sinken diese Eindrücke ins Unterbewußtsein des Menschen ab; an der Bewußtseinsoberfläche verbleibt gleichwohl ein positives oder negatives Gesamturteil, das den arbeitssuchenden Menschen zur Aufgabe oder Ablehnung einer Bewerbung für einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz veranlassen wird.

Die relativ hohe Arbeitslosigkeit derzeit in Europa darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß in der Zukunft das Finden qualifizierter Mitarbeiter aufgrund der demographischen Entwicklung noch schwieriger sein wird, als dies heute schon der Fall ist. Daher ist es wichtig, daß sich ein Unternehmen nicht durch den wirtschaftlichen Erfolg auszeichnet, sondern auch einen Ruf durch seine Führungskultur erlangt, da dies in der Zukunft ein bedeutender Attraktor für Arbeitskräfte sein wird.

4. Abschließende Bemerkungen

Als Fazit meiner Ausführungen halte ich folgendes Szenario fest. Das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft wird seine strategischen Wettbewerbsvorteile im Bereich der Führungskultur suchen. Geradlinigkeit, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit und Vertrauenswürdigkeit sind unveränderliche Grundsätze erfolgreicher Unternehmensführung. Die Unternehmensführung wird sich aber in der Zukunft von der einschichtigen Bearbeitung des Marktes lösen, ebenso wie von der kurzsichtigen

Sicherung des Unternehmens über gute Erträge auf kurze Zeit. Die unendliche Fülle der im und um das Unternehmen ablaufenden exogenen und endogenen Sachverhalte und Abläufe der Geschäftsführungen zwingen, Trends, soziologische und kulturelle Veränderungen der Gesellschaft bei Entscheidungen zu berücksichtigen. Als Konsequenz hieraus wird Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit ungeahnte Wichtigkeit erreichen. Die Betriebswirtschaftslehre wird sich stark der Geisteswissenschaft annähern. Das Management der Zukunft braucht zusätzliche Ausbildung auf soziologischen und philosophischem Gebiet. Großcomputer mit riesiger Rechnerkapazität werden auch in der Betriebswirtschaftslehre einige Aufklärung über heute noch chaotisch erscheinende Sachverhalte und Vorgänge von Unternehmen liefern. Um hierfür gerüstet zu sein, ist es heute schon wichtig sich mit dem Thema der Führungskultur auseinander zu setzen und eine solche zu schaffen, die diesen Veränderungen in den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen.