

---

# Teil 3 Gängiges in Frage gestellt



---

# Management heute: In Zielsystemen gefangen? Plädoyer für eine Neubesinnung auf eine Sinn- basierte Unternehmensführung



Günter Müller-Stewens

**Zusammenfassung:** Mit dem Shareholder Value-Ansatz fanden auch äusserst ausdifferenzierte Zielsysteme Eingang in die Praxis. Oberste quantitative Zielgrössen des Unternehmenswerts, wie das Umsatzwachstum oder die EBIT-Marge, wurden über Werttreiber (KPIs) in untergeordnete Zielebenen und eine grosse Anzahl von Teilzielen aufgebrochen, die es seitens der betroffenen Bereiche des Unternehmens zugunsten des Shareholder Values zu realisieren galt. Führung geschah dann durch Zielvereinbarungen zwischen dem Topmanagement der Corporate-Ebene und den Managementteams der

Geschäftsbereiche. Doch Untersuchungen zeigen, dass dieser Führungsansatz immer mehr zu Organisationen führt, die von vielen Mitarbeitern immer mehr als sinnentleert, motivationshemmend und auch nicht als wirklich sozial empfunden werden. Eine Abschwächung der Performance (z.B. Rückgang der Innovationen, Abflachung des Wachstums etc.) ist meist die Folge. In diesem Beitrag soll der Nutzen einer solchen Führung über oberste quantitative Ziele, wie er vielerorts propagiert und betrieben wird, hinsichtlich seiner Eignung für Unternehmen des 21. Jahrhunderts grundsätzlich in Frage gestellt werden. Es soll gezeigt werden, wie dieser Zustand überwunden werden kann, indem man die Ziele einem höheren gemeinsamen Zweck («shared purpose») unterordnet.

**Stichworte:** Zielsysteme, KPI, Shareholder Value, 3P-Modell, Sinnentleerung, Purpose, Stakeholder Engagement

**Management today: Trapped in target systems? A Plea for a Reconsideration of Meaning-Based Corporate Management**

*Summary: With the shareholder value approach, extremely differentiated target systems also found their way into practice. Top quantitative targets for the enterprise value, such as sales growth or the EBIT margin, were broken down into subordinate target levels and a large number of sub-targets via value drivers (KPIs), which had to be achieved by the relevant areas of the company in favor of shareholder value. Leadership then takes place through target agreements between top management at the corporate level and the management teams of the business units. However, studies show that this leadership approach is leading to organizations which are increasingly perceived by many employees as emptied of meaning, motivation-inhibiting and also not really social. A weakening of performance (decline in innovation, flattening of growth, etc.) is usually the result. The purpose of this paper is to fundamentally question the usefulness of such management via supreme quantitative goals, as propagated and practiced in many places, with regard to its suitability for companies of the 21st century. It will be shown how this situation can be*

*overcome by subordinating the quantitative goals to a higher common purpose ("shared purpose").*

**Key words:** *Goal setting, KPI, shareholder value, 3P-model, emptying of meaning, purpose, stakeholder engagement*

Die Art und Weise wie ein Unternehmen geführt wird, welche Art von Managementsysteme zum Einsatz kommen, wie z. B. Mitarbeitende entlohnt werden, hängt primär von der *mentalen Prägung der Führungsmannschaft* ab. Das heisst, jedes Managementsystem offenbart auch wes Geistes Kind das Management ist. Es zeigt wie die Führung glaubt, wofür Unternehmen da sind und wie Führung funktioniert und stattzufinden hat.

Ziel dieses Beitrags ist es aufzuzeigen, dass die derzeit in vielen Unternehmen dominierende Denkweise von Führung über oberste quantitative Ziele viele nicht wünschenswerte Nebenwirkungen zeigt und hinsichtlich ihrer Zukunftstauglichkeit zu hinterfragen ist. Sie passt meist nicht mehr zum sich verändernden Kontext, wird aber durch eine starke Eigen- dynamik verfestigt. Das heisst, sie ist nur schwer zu brechen. Doch mutige Pioniere zeigen, dass es Alternativen gibt. Es ist Zeit zum Handeln, nach diesen Alternativen zu suchen und sie zu erproben, denn Umfragen zeigen, dass Mitarbeitende in ihren Organisationen eine zunehmende Sinnentleerung empfinden. Für die Mitarbeitenden ist dies eine Chance, diesem „Hamsterrad“ zu entkommen, der Gefahr, sich nur als Zahnrad im Getriebe und – im Falle einer negativen Entwicklung – als machtlose Systemopfer zu sehen. *Es kann nicht zielführend sein, wenn der Mensch selbst nur noch eine Funktion darstellt, nach der er sich immer mehr Systemen unterzuordnen hat, die ihre ganz eigenen, ihm fremden Zwecksetzungen verfolgen.*

#### **Typen mentaler Prägung der Führung**

Die mentale Prägung der Führung hat sich über die Jahrzehnte immer wieder verändert und verändert sich auch gerade jetzt wieder. Auch wenn sie in einem bestimmten Zeitraum unterschiedlich ausgeprägt ist, so gibt es auch immer einen «Mainstream». So fällt derzeit auf, dass eine grosse Anzahl von – insbesondere börsennotierten – Unternehmen an oberster Stelle über Zielsysteme geführt werden. Joe Ackermann, der 2003, als damaliger CEO der Deutschen Bank, ihr eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent als oberstes Ziel verordnete, bleibt damit unrühmlich in Erinnerung. Gebracht hat es nichts. Doch auch heute noch besteht in vielen Unternehmen Führung im Kern aus der Vorgabe von ein paar wenigen Zielgrössen (z.B. Umsatzwachstum, EBIT-Marge, Working Capital) an die einzelnen Geschäftseinheiten, die diese dann zu erfüllen haben. In ihnen sieht man die mächtigsten Treiber und Anreize für managerielles Verhalten. *Dabei bleibt es den Mitarbeitenden häufig unklar welchem höheren Zweck diese Ziele dienen sollen – ausser der Steigerung des Unternehmenswerts.*

In diesem Beitrag soll nicht generell gegen die Nutzung von Zielen als Führungsinstrument argumentiert werden. Es geht mehr um deren Stellenwert in der Rangordnung der Führungsinstrumente unter Beachtung der Gefahren dieses Ansatzes sowie um die Einbettung der Ziele in den normativen Rahmen eines Unternehmens. Um dies zu verdeutlichen, soll im Folgenden der *Entwicklungsprozess der mentalen Prägung von Führungsteams* in Abbildung 1 mittels des «3P-Modells» holzschnittartig verdeutlicht werden. In diesem Modell werden vier Typen mentaler Prägung unterschieden. Jeder Typus folgt einem anderen

Impetus. Darauf aufbauend wird dann hergeleitet, um was es in Zukunft bei der Führung wohl immer mehr gehen wird.

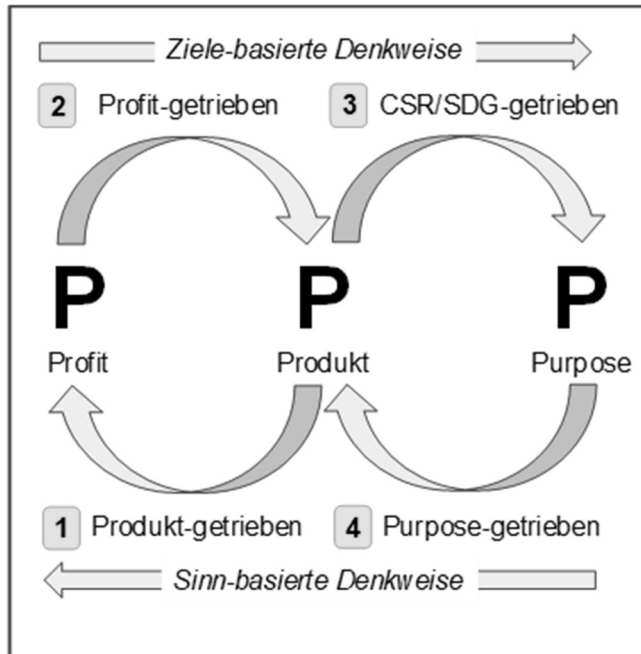


Abb. 1: Das 3P-Modell

(1) **Produkt-getriebener Typ:** Dieser Typ entspricht dem klassischen unternehmerischen Denkmodell. Hier haben wir es mit einer Führung zu tun, deren klarer mentaler Fokus ein Produkt (bzw. eine Dienstleistung) ist. Manchmal gibt es dazu noch nicht einmal eine Nachfrage, aber in Interaktion mit dem Markt hofft man das Produkt immer weiter so verbessern zu können, dass daraus eines Tages ein Angebot wird, das auf eine ausreichende Nachfrage stößt, mittels derer sich dann auch ein Gewinn realisieren lässt. Steve Jobs war getrieben von Produktideen (iMac, iPod, iPhone), auf die aus seiner Sicht der Markt wartete. Dabei war er hinsichtlich der Ausführung Perfektionist (Design, Benutzerfreundlichkeit, Funktionalität etc.) *„Es war immer eines meiner Mantras – Fokus und Einfachheit. Einfachheit kann schwieriger sein als Komplexität. Man muss hart dafür arbeiten, sein Denken zu bereinigen und es einfach zu machen.“*<sup>1</sup> Dass er damit Apple auf den Weg brachte, zu einem der profitabelsten und wertvollsten Unternehmen der Welt zu werden, war erfreuliches Ergebnis – vielleicht sogar Nebensache –, aber kaum Antrieb seines Wirkens.

(2) **Profit-getriebener Typ:** Dies sind Unternehmen, die im Prinzip vom finanziellen Endergebnis als Zielgröße her «rückwärts» gedacht und getrieben werden. In einem solchen Ansatz werden die vom Topmanagement vorgegebenen Zielgrößen in die einzelnen dahinter liegenden Werttreiber dekomponiert («KPI-Bäume») und auf Zeitscheiben und

<sup>1</sup> <https://www.mitfokus.de/steve-jobs-zitate/> (abgerufen am 12.12.20).

Organisationseinheiten heruntergebrochen. Dort wird dann nach Aktivitäten gesucht, um diese Ziele zu erreichen.

In ihrer Reinform hatte diese Denkweise ihre «Blütezeit» in den 90er- und 00er-Jahren mit dem Primat der Interessen der Aktionäre gegenüber den Interessen anderer Anspruchsgruppen (*Shareholder Value Maximierung*). Dieser Ansatz der «*Shareholder Primacy*» (*Smith* 1998) wurde seit 1997 auch vom mächtigen «Business Roundtable» (BRT), eine Vereinigung der wichtigsten CEOs in den USA, als «Purpose of the Corporation» vorgegeben.

Als kleine Sensation wurde dann gefeiert, dass man im August 2019 beim BRT den eigenen Irrweg erkannte und zur Schlussfolgerung kam, dass man sich nun (wieder) der Nutzenstiftung gegenüber allen wesentlichen Anspruchsgruppen verpflichten wolle. «*Jede unserer Anspruchsgruppen ist von wesentlicher Bedeutung. Wir verpflichten uns, für alle von ihnen Wert zu schaffen, für den zukünftigen Erfolg unserer Unternehmen und unseres Landes.*» (*Henderson* 2020, 15). Dies ist sicher eine Reaktion darauf, dass immer mehr Unternehmen damit konfrontiert sind, dass neben den Aktionären auch andere Anspruchsgruppen ihre Anteile am Profit beanspruchen, speziell wenn ihre Ressourcen dazu beitragen diesen Profit zu generieren. Wie viele Unternehmen der Erklärung des BRT nun wirklich Folge leisten oder bereits diesen Ansatz leben, wird die Zeit zeigen.<sup>2</sup> Dass dies aber (noch) nicht überall schon gleich gesehen wird, zeigt der Widerspruch den das Council of Institutional Investors (CII), eine mächtige Vereinigung von Vermögensverwaltern, direkt nach der Erklärung des BRT erhob: „*CII ist der Ansicht, dass Boards und Manager sich weiterhin auf den langfristigen Shareholder Value konzentrieren müssen.*“<sup>3</sup> In einer Verantwortlichkeit gegenüber mehreren Stakeholdern sieht man eine Verwässerung klarer Verantwortung: «*Rechenschaftspflicht gegenüber allen bedeutet Rechenschaftspflicht gegenüber niemandem.*»<sup>4</sup>

Die Erklärung des BRT vollzieht im Prinzip das nach, was seitens des Stakeholder-Management-Ansatzes spätestens seit 1984 empfohlen wird: Die Wertschaffung gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen (*Freeman* 1984). Insofern ist der Ansatz alles andere als neu.<sup>5</sup> Doch aktuell scheint die Bedeutung des Ansatzes erst so richtig wahrgenommen zu werden vor dem Hintergrund des veränderten Kontextes: „*The 21st century looks like it may become the century of stakeholder-oriented firms, ...*“ (*Alvarez et al.* 2020, 712). Ursache hierfür ist nicht nur, dass gemeint wird, dass Profit zukünftig in der Art und Weise erzielt werden sollte, dass man dabei auch der Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft gerecht zu werden habe. Vielmehr wird von der Gesellschaft auch immer mehr erwartet, dass Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Lösung der grossen sozialen Probleme unserer Zeit, wie z.B. die wachsende Armut und Ungleichheit oder der Klimawandel, zu leisten hätten. Es kann angenommen werden, dass sowohl Mitarbeiter, aber auch Kunden und letztendlich auch Kapitalgeber sich immer mehr den Unternehmen zuwenden werden, die diesen Veränderungen nachkommen. Dies könnte zu einer Verschiebung der Prioritäten dergestalt führen, dass Firmen primär deshalb existieren, um einen

---

2 In eine ähnliche Stossrichtung geht auch die globale Initiative „Business for Inclusive Growth“, eine Partnerschaft zwischen der OECD und CEOs von Unternehmen, die gegen Ungleichheiten bei Einkommen und Chancen kämpfen (<https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/>).

3 [https://www.cii.org/aug19\\_brt\\_response](https://www.cii.org/aug19_brt_response) (abgerufen am 24.03.20).

4 [https://www.cii.org/aug19\\_brt-response](https://www.cii.org/aug19_brt-response) (abgerufen am 20.8.19).

5 Der Autor lehrt diesen Ansatz auch seit 1992 an der Universität St. Gallen als zentralen Bezugsrahmen für das Strategische Management (*Müller-Stewens/Lechner* 2001).

gesellschaftlichen Zweck unter dem Vorbehalt der Gewinnerzielung zu verfolgen, und nicht anders herum (Alvarez et al. 2020, 712). *Die soziale Rolle von Unternehmen würde damit aufgewertet und in einem neuen Licht betrachtet werden.*

(3) **CSR/SDG-getriebener Typ:** Konzeptionell fand das Denken in einem Stakeholder-Ansatz unter dem Begriff der *Corporate Social Responsibility (CSR)* ab den 1970er-Jahren langsam Eingang ins Management von Unternehmen. Dort wird gefordert, dass eine Führungsmannschaft den sozialen und ökologischen Aspekten denselben Stellenwert einräumen sollte wie den finanziellen. Dieser Gedanke einer *nachhaltigen Unternehmensführung* ist inzwischen auch in der Finanzwelt teilweise angekommen, weil inzwischen die Nachfrage nach nachhaltigen Anlagen auch deren Kursentwicklung treibt. Dazu äusserte sich bereits im Januar 2018 Larry Fink, CEO des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, wie folgt: *«Um im Laufe der Zeit erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen nicht nur finanzielle Leistungen erbringen, sondern auch zeigen, wie es einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet.»*<sup>6</sup> Kann ein Unternehmen dies nicht glaubwürdig aufzeigen, will man es aus dem Portfolio nehmen.

Das heißt aus *einem* Stakeholder, dem Shareholder, wurden nun derer drei: die Eigentümer, die Öffentlichkeit und die Umwelt. Dadurch werden Führung und Verantwortung komplexer, d. h. mehrdimensionaler. So findet man z. B. im Verhaltenskodex von Roche folgende Aussage: *«Wir betreiben unser Geschäft mit Verantwortungsbewusstsein und nach ethischen Grundsätzen. So schaffen wir Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen. Nachhaltigkeit ist ein grundlegender Bestandteil unseres Geschäftsverhaltens; sie bildet die Basis für unsere Geschäftsstrategie. Als globales Healthcare-Unternehmen setzen wir uns im Einklang mit unserer Unternehmensstrategie für die nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der UN ein, insbesondere für das Ziel SDG 3: Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.»*<sup>7</sup>

Was in diesem Zitat bereits angesprochen ist, ist die Erweiterung des CSR-Ansatzes auf die 17 SDGs der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung, die bis 2030 global und von allen 195 UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden sollen. Das heisst, auch hier werden Ziele gesetzt, die nun allerdings mehrdimensional sind, also nicht nur auf die finanzielle Profitabilität ausgerichtet sind. So verpflichtet sich z.B. die BASF bei den «Massnahmen zum Klimaschutz» (SDG 13) bis zum Jahr 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu sein.<sup>8</sup>

Mit diesem Führungsansatz verfolgt man nun eine erweiterte Zwecksetzung: *Nutzenversprechen* («*value propositions*») werden an mehr als nur die Eigentümer abgegeben. Man hofft, so umfassender den heutzutage an ein Unternehmen gerichteten vielfältigen Erwartungen gerecht zu werden. Bei Roche wird dies dann wieder zu einem übergeordneten Ziel zusammengefasst: *„Unser Ziel ist es, langfristig nachhaltig zu wachsen und Werte für alle unsere Anspruchsgruppen zu schaffen.“*<sup>9</sup> Daraus erwachsen dann allerdings neue Herausforderungen, wie z.B. die der *Verteilungsgerechtigkeit*: Wie soll die Wertschaffung fair auf die einzelnen Stakeholder aufgeteilt werden?

6 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (abgerufen am 17.2.20).

7 [https://www.roche.com/dam/jcr:fd3c463e-5e68-41a3-9e6c-b9271e9c10eb/de/code\\_of\\_conduct\\_de.pdf](https://www.roche.com/dam/jcr:fd3c463e-5e68-41a3-9e6c-b9271e9c10eb/de/code_of_conduct_de.pdf) (abgerufen am 24.3.20).

8 <https://www.basf.com/ch/de/who-we-are/sustainability/management-goals-and-dialog/networks/global-compact/goals.html> (abgerufen am 9.12.20).

9 <https://www.roche.com/de/about/priorities.htm> (abgerufen am 24.3.20).

Über das Verfolgen und Erreichen dieser Ziele muss dann natürlich auch Bericht erstattet werden z.B. mittels einer Nachhaltigkeitsberichterstattung.<sup>10</sup> Dazu wurden auch bereits verschiedene Ansätze entwickelt wie etwa das Triple Bottom Line Reporting, der ESG-Ansatz (environmental, social, governance) oder die Initiative des International Business Council des World Economic Forums mit den «Planet, People, Principles for Good Governance» (PPP Metrics).

Diese Entwicklung ist begrüßenswert, denn es wird in diesem Ansatz umfassender als zuvor gesellschaftliche Verantwortung übernommen. Dies dürfte vielerorts bereits motivierende Momente für die Mitarbeitenden mit sich bringen. Doch immer noch ist die Denkweise rückwärts von den Zielen her geprägt, auch wenn diese nun mehrdimensionaler sind. Am Ende wird auch hier auf der Basis der Zielerreichung abgerechnet. Gefahr ist auch, dass der Imperativ der Zielerreichung so mächtig wird, dass es sogar zu betrügerischen Aktivitäten kommt, um die Ziele zu erreichen, wie man es z.B. im Dieselskandal bei VW gesehen hat. Die Frage ist, ob es nicht oberhalb der Zielsysteme eine Ansage und Leitidee benötigt, warum man denn sich all diese Ziele gesetzt hat, also was man damit überhaupt erreichen will.

Heutzutage klagen viele und immer mehr Mitarbeitende darüber, dass ihnen in ihren Organisationen die *Sinnhaftigkeit ihres Schaffens verloren gegangen* ist. Sie erleben eine *fortlaufende Sinnentleerung*. Sie fühlen sich wie in Hamsterrädern, in denen sie nur immer noch höher gehängten Leistungszielen hinterherhecheln, ohne zu wissen, welchem übergeordneten Zweck sie denn dienen sollen. *Ziele sind dann zum Selbstzweck degeneriert*. Doch ihr Erreichen bestimmt über Entlohnung und Karriere. Man ist – oft unbewusst – gefangen in einem meritokratischen Ansatz, in dem primär die eigene Leistung zählt. Um mit den dort ständig steigenden Anforderungen noch gerecht werden zu können, bleibt nur die Selbst-Optimierung. Auf der Strecke bleibt das Gemeinwohl. Das ist auf die lange Sicht gesehen ein gesellschaftlich wohl selbstzerstörerischer Ansatz (Sandel 2020).

Also auch die Führung über ein mehr-dimensionales, an den Stakeholder-Erwartungen ausgerichtetes Zielsystem bleibt am Ende ein Ziele-basierter Ansatz, der nun aber noch anspruchsvoller zu erfüllen ist.

**(4) Purpose-getriebener Typ:** Ein vierter Typus hat seinen Ausgangspunkt in einer gänzlich anderen mentalen Prägung seiner zentralen Akteure. Er stellt die soziale Rolle des Unternehmens ins Zentrum. Hier wird argumentiert, dass Strategien, die nur auf die Erfüllung eines Zielsystems ausgerichtet sind, gewissermaßen im „luftleeren Raum“ schweben. In diesem Fall gelingt es nicht, einen internen Kontext bereitzustellen, der den Mitarbeitenden zu vermitteln vermag, worin ihr Beitrag für das Problem von Kunden oder – grösser gedacht – der gesellschaftliche Beitrag ihres Wirkens besteht.

Aus der Organisationstheorie wissen wir seit Jahrzehnten, dass es nicht nur ökonomische Anreize sind, die Verhalten beeinflussen und die Existenz von Unternehmen begründen. Unternehmen können ihren Mitarbeitern auch mit einem Gefühl von Identität und Sinnstiftung oder auch Ausrichtung versorgen. Ebenso kann der soziale Austausch ein Anreiz darstellen. Etc.

Schon zu Beginn der 2010er Jahren war erkennbar, dass auch grosse Unternehmen wieder danach streben, ihr Tun einem gemeinsam verfolgten Zweck («purpose») zu un-

---

<sup>10</sup> Vgl. dies z. B. bei Roche exemplarisch für die Ziele gegenüber dem Stakeholder «Lieferanten»: [https://www.roche.com/de/sustainability/suppliers/goals\\_performance.htm](https://www.roche.com/de/sustainability/suppliers/goals_performance.htm) (abgerufen am 28.6.20).

terstellen. Nach oft verlorenen Jahren der reinen Shareholder-Value-Maximierung sucht man wieder nach einem *gemeinsamen sinnstiftenden Zweck, der die Identität des Gesamtunternehmens prägt* und die Entwicklung des Portfolios der Geschäfte ausrichtet (z.B. Kaufmann 2017). Der Purpose ist der programmatische Kern eines Unternehmens, der uns aufzeigt, wofür das Unternehmen stehen will.

Der zunehmende Bedarf erklärt sich aus der entstehenden *modernen Arbeitswelt, wo einer erhöhten Freiheit, Flexibilität und Agilität eine inspirierende Orientierung gegenüber zu stellen ist. Wer dies missachtet, wird auf eine zunehmend emotional erschöpfte und desorientierte Organisation treffen*. Entstandene Sinnblockaden sind dann nur noch schwer lösbar (Bruch/Berenbold 2017).

So kann eine Organisation ihren «Purpose» aus einer grösseren sozialen Problemstellung beziehen. Als herausragendes Beispiel kann die Mission des IKRK, eine global agierende humanitäre Organisation, dienen: *«Das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) ist eine unparteiische, neutrale und unabhängige Organisation, deren ausschliesslich humanitäre Mission darin besteht, das Leben und die Würde der Opfer von bewaffneten Konflikten und anderen Gewaltsituationen zu schützen und ihnen Hilfe zu leisten.»*: Mit dieser Mission wird eine intrinsische moralische Sensibilität stimuliert. Das können wir aber auch in kleinen, weniger spektakulären Organisationen erleben, z. B. im Bereich des Social Entrepreneurships. EspeRare ist ein NGO, eine Stiftung, die ihren Zweck wie folgt definiert hat: *„In Zusammenarbeit mit Patientengruppen und anderen wichtigen Interessenvertretern decken wir das Potenzial vorhandener Therapien auf, um schwerwiegende unerfüllte therapeutische Bedürfnisse bei seltenen Krankheiten zu befriedigen.“*<sup>11</sup>

Ein sehr erfolgreiches Unternehmen, das hier schon immer seinen eigenen, Purpose-getriebenen Weg ging, ist die 1923 gegründete Novo Nordisk, eines der führenden Unternehmen im Bereich Diabetes. Der in Dänemark beheimatete Konzern wird auf der Basis des «Novo Nordisk Way» geführt:<sup>12</sup> *«Unser Hauptbeitrag besteht darin, innovative biologische Arzneimittel zu entdecken und zu entwickeln und sie Patienten auf der ganzen Welt zugänglich zu machen. Das Wachstum unseres Geschäfts und die Erzielung wettbewerbsfähiger Finanzergebnisse ermöglichen es uns, Patienten zu einem besseren Leben zu verhelfen, unseren Aktionären eine attraktive Rendite zu bieten und einen Beitrag für unsere Gesellschaft zu leisten. Unsere Geschäftsphilosophie besteht in der Ausgewogenheit von finanziellen, sozialen und ökologischen Erwägungen – wir nennen dies "The Triple Bottom Line". ... Bei Qualität und Geschäftsethik machen wir niemals Kompromisse.»* Verkürzt gesagt geht es hier um *„Profit driven by a purpose“*. Die «Tripple Bottom Line» ist einem höheren Zweck untergeordnet.

Natürlich ist es nicht immer einfach, einen solchen Purpose zu finden, von dem diese Orientierung- und Motivation-gebende Kraft ausgeht. Einfache, erste Leitfragen können sein: Was wird wirklich gebraucht? Was können wir wirklich gut? Wie könnte man damit einen positiven Unterschied machen? Und gäbe es dazu auch eine funktionierende Ertragsmechanik? Doch selbst wenn man einen Purpose gefunden hat, braucht er eine aufnahmebereite Kultur. Deshalb sollte man sich den Moment, bei dem man mit einem neuen Purpose als Führungsinstrument beginnt, genau überlegen.

11 <https://esperare.org/> (abgerufen am 29.6.20).

12 <https://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/novo-nordisk-way.html> (abgerufen am 2.7.20).

Eine der zentralen Herausforderungen eines solchen Purpose-getriebenen Ansatzes ist es auch, dass die zu lösenden Problemstellungen oft ziemlich komplexer Natur sind. Sie bestehen aus vielen Teilleistungen, die gesamthaft und integriert zu erbringen oft selbst grosse Unternehmen überfordern. An dieser Stelle gilt es nach Partnerschaften und Austauschbeziehungen zu suchen mit Organisationen, die fehlende Teilleistungen einbringen können. Man spricht hier auch von Ökosystemen. *Unternehmens-Ökosysteme* sind eine Organisationsform, die eine auf ein geteiltes Nutzenversprechen ausgerichtete, koordinierte Zusammenarbeit von unabhängigen, jedoch komplementären Akteuren ermöglicht und so einen Mehrwert schafft (Müller-Stewens/Stonig 2019).

Die Führung von und in solchen Ökosystemen ist keineswegs trivial. Insbesondere wenn Komplementäre aus einer sehr hierarchisch geprägten, vertikalen Organisationskultur kommen, tun sie sich oft schwer, nun auf Augenhöhe partnerschaftlich mit den anderen Akteuren im Ökosystem auf eine gemeinsame Zwecksetzung hin zu interagieren. Konfliktträchtig ist auch die Frage *wo und in welchem Umfang der erzeugte Mehrwert anfällt*. Insofern wird das Vorhandensein von *Kollaborationskompetenz* mit spielentscheidend sein. Doch wenn es gelingt ein derartiges Ökosystem zu nutzen, entstehen ganz neue Möglichkeiten zur Schaffung von sozialem und ökonomischem Wert.

Aus dem Zusammenwirken der Akteure im Ökosystem gelangen wir dann zu einem Produkt- bzw. Serviceangebot im 3P-Modell und von dort aus hoffentlich auch zu einem Gewinn.

#### **Zeit für eine Neuausrichtung: Mehr Sinn- statt Ziele-basierte Denkweisen**

Werden Unternehmen im Sinne der Typen 2 und 3 in Abbildung 1 geführt, dann kann man auch von einem Ziele-basierten Führungsansatz sprechen. Die quantitativen Ziele sind hier überordnet. Sie werden mit möglichst attraktiven, leistungsorientierten Anreizen versehen, um so auch eine extrinsische Motivation zu erzeugen.

Wie bereits eingangs gesagt geht es hier nicht um eine Absage an Zielsysteme als Führungsinstrument. Es geht vielmehr darum, ihnen einen dem heutigen Kontext angemessenen Stellenwert zu geben. Wertet man die sehr umfangreiche Literatur zum Führen über das Setzen von Zielen aus, dann muss man wohl schlussfolgern, dass dessen Nutzen überschätzt wird und die schädlichen Nebenwirkungen (geringere Kooperationsbereitschaft, höhere Risikobereitschaft, Verengung des Fokus, unethisches Verhalten etc.) gerne ignoriert werden (Ordóñez *et al.* 2009).

Dem Ziele-basierten Ansatz steht der Sinn-basierte gegenüber, bei dem man wesentlich auf die intrinsische Motivation setzt. Er ist unternehmerisch geprägt. Während bei Typ 1 die Motivation noch stark aus der Begeisterung für das Produkt kommt, kommt beim Typ 4 noch die Zufriedenheit aus dem eigenen Beitrag zur Lösung einer (sozialen) Problemstellung hinzu.

Soziale Systeme sind sinnverarbeitende Systeme. Als Organisationen nehmen sie eine zentrale Rolle ein in der Art und Weise, wie wir leben, und damit auch in der Frage, wer und wie wir sind. Sie prägen uns, wir prägen sie. *Von Unternehmen erwarten wir vermehrt, dass sie uns nicht nur materiellen Nutzen stiften, sondern uns auch mit Sinn, mit einem Gefühl von Gemeinschaft und einem erstrebenswerten Zukunftsbild versorgen*. Mit einem für die Gemeinschaft sinnstiftenden Zweck lassen sich leichter Antworten finden auf die vielen Fragen, die mit den aktuellen Veränderungen einhergehen. Sinnstiftung kann

so auch verstanden werden als eine Art und Weise, in der soziale und psychische Systeme Komplexität reduzieren und einen Fokus bieten.

Gesellschaften konstituieren sich über die Beziehungen zwischen ihren wesentlichen Akteuren. Es wird natürlich immer Fälle geben, bei denen ein einzelner Akteur das Verfolgen seiner Eigeninteressen über alles stellt. Doch mehr und mehr kehrt die Einsicht ein, dass wer langfristig erfolgreich überleben will, sich in einen dialogischen Aushandlungsprozess mit seinen wichtigsten Anspruchsgruppen einbringen sollte („stakeholder engagement“). Dort geht es um genaues Zuhören, worum es dem Gegenüber im Kern geht, um Empathie, aber auch Pragmatismus, um handlungsfähig zu sein. Und im Sinne der hiesigen Ausführungen ist es, wenn dieser Ansatz noch durch einen „shared purpose“ getragen und angeleitet wird. So wird immer deutlicher sichtbar, wie wichtig die Frage nach dem Sinn des eigenen Handelns und dem Beitrag zu einem größeren Ganzen geworden ist.

Gerade jetzt, in dieser durch die Pandemie verursachten Phase grosser gesellschaftlicher Verunsicherung, können Unternehmen und ihre Topmanager zeigen, ob sie über einen solchen „shared purpose“ verfügen und ihn auch leben und ob ihnen ihre gesellschaftliche Verantwortung ein wirkliches Anliegen ist. Jetzt stehen sie mehr denn je im Scheinwerferlicht. Jetzt können sie bei aller wirtschaftlichen Verantwortung, die sie für die Firma tragen, unter Beweis stellen, dass sie sich in die eventuellen Nöte ihrer Anspruchsgruppen (Mitarbeiter in Kurzarbeit; Kunden, die ihre Rechnungen momentan nicht bezahlen können; Lieferanten ohne Auftragseingänge etc.) einfühlen können und mit ihnen gemeinsam kreativ nach mitmenschlich geprägten Lösungen suchen. Wie bedrückend waren doch die Berichte aus den Textilfabriken in Bangladesch, wo grosse westliche Handelskonzerne ihre bereits bestellte und auch schon produzierte Ware unter Auspielung ihrer Verhandlungsmacht einfach nicht abgenommen und bezahlt haben, was viele dortige Arbeiterfamilien in Hunger und noch mehr Armut stiess.

*Führungskräfte müssen sich im Klaren sein, dass die Art und Weise, wie sie sich in dieser Krisensituation der Pandemie verhalten, die Geschichte und spätere Identität des Unternehmens wesentlich prägen wird.* Jetzt kann klar gemacht werden, dass es nicht primär um Eigennutz geht, sondern dass man gemeinsam «das Richtige» tun will.

### **Sich dafür zu entscheiden, das Richtige zu tun**

Um die großen Herausforderungen unserer Zeit (Klimawandel, Migration, Pandemien etc.) anzugehen braucht es offensichtlich ein Umdenken, ein Hinterfragen, warum genau es eine bestimmte Organisation überhaupt braucht. Was ist der übergeordnete *Zweck* des Unternehmens, sein „Raison d’être“? Welchen *Nutzen* können Kunden und im weiteren Sinne die Gesellschaft daraus erwarten? Der „Purpose“ soll Antwort auf diese Fragen geben. Aus dem „Purpose“ sollen die Mitarbeiter eine gewisse *kollektive Sinnstiftung* erfahren können, aus der heraus dann die Kreativität, das Vertrauen und das Commitment erwachsen, eine daraus abgeleitete Vision und einen fairen Wertbeitrag für die Anspruchsgruppen zu realisieren. *Mit einem «Purpose» als Leitstern ist sehr viel an Neuem möglich; ohne ihn ist nachhaltiger Wandel schwer vorstellbar.*

Bezugspunkt der Nutzenversprechen sind die kleineren oder größeren gesellschaftlichen Bedürfnisse, Probleme und Herausforderungen, bei denen es uns ein wichtiges Anliegen ist, sie möglichst weitgehend zu lösen. Darin kann sich dann jeder eine passende Geschäftsnische suchen. Nach und nach kann dann ein geeignetes Geschäftsmodell entwickelt werden. D. h. auch, dass die Grenzen zwischen „Profit“ und „Purpose“ immer

wieder neu auszuloten sind, wobei der „Purpose“ vor dem „Profit“ steht. Henderson (2020, 95) drückt dies wie folgt aus: «*Authentisch zweckgerichtet zu werden, bedeutet, ... sich dafür zu entscheiden, das Richtige zu tun, und dann hart darum zu kämpfen, den Business Case zu finden, um es möglich zu machen.*» Authentisch ist hier jemand, wenn er in Übereinstimmung mit seinen innersten Werten lebt.

Letzteres setzt allerdings voraus, dass eine Führungskraft auch versucht hat, sich ihres persönlichen „Purpose“ zu vergewissern. Wie will sie die ihm gebotene Plattform nutzen, um einen positiven Unterschied zu schaffen? Dies hat auch etwas mit der eigenen Einstellung zur Arbeit zu tun. Dient sie primär nur der Ansammlung von Macht und Geld oder folgt man auch einem höheren Zweck?

Doch aktuell sehen wir auch immer mehr Fälle wo Topmanager ihre eigenen Einstellungen öffentlich korrigieren mussten als Reaktion auf veränderte Moralvorstellungen bei den Kunden. Diese wollten das Verhalten der Firmenvertreter nicht mehr akzeptieren, obgleich es legal war. So musste z.B. Adidas-CEO Kaspar Rorsted gewaltig zurückrudern, da er zu Beginn der Coronakrise die Stundung der April-Miete für seine Läden verlangte. „Wir haben einen Fehler gemacht und damit viel Vertrauen verspielt,“ hiess es.<sup>13</sup> Oder viele Douglas-Kunden waren verärgert, als sie hörten, dass CEO Tina Müller ein Viertel der 450 Parfümerien zu Drogerien umfirmieren wollte, um sich so dem Lockdown-Gesetz zu entziehen. Auch hier kam es zu einer öffentlichen Entschuldigung. Mit gezeigter gesellschaftlicher Solidarität hatte beides herzlich wenig zu tun.

Natürlich sehen wir immer noch in Wirtschaft und Politik viel unverantwortliches oder moralisch fragwürdiges Handeln und das wird wohl auch noch lange so bleiben. Und nicht jedes ausgestreute Saatkorn wird auf einen kulturell fruchtbaren Boden fallen. Doch es gibt auch viele ermutigende Zeichen des Umdenkens, des Erkennens der Dringlichkeit der Situation, des Erprobens neuer Wege und Ansätze. *Wir sehen mehr und mehr Führungskräfte, die einen moralischen Imperativ empfinden, dass es nun an der Zeit ist, etwas zu tun. Auch mehren sich die Stimmen, die auf die Dringlichkeit einer menschlicheren und sozial verträglicheren Form des Kapitalismus und einer humanitären Philosophie der Unternehmensführung hinweisen* (Z. B. Collier 2018, Henderson 2020, Piketty 2017, Müller-Stewens 2019, Kapitel 1).

#### Literaturverzeichnis

- Alvarez, S. A./Zander, U./Barney, J. B./Afuah, A. (2020): Developing a theory of the firm for the 21<sup>st</sup> century, in: *Academy of Management Review*, 45(4), 711–716.
- Bruch, H./Berenbold, S. (2017): Zurück zum Kern. Sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0, in: *Organisationsentwicklung*, (1), 4–11.
- Collier, P. (2018): *Sozialer Kapitalismus! Mein Manifest gegen den Zerfall unserer Gesellschaft*. München: Siedler.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Henderson, R. (2020): *Reimagining capitalism in a world of fire*. New York: Public Affairs.
- Kaufmann, C. (2017): From profit to people and planet. Rethinking the purpose of the corporation, in: Weber, R.H./Stoffel, W.A./Chenau, J.-L./Sethe, R. (Hrsg.): *Aktuelle Herausforderung des Gesellschafts- und Finanzmarktrechts*, Zürich et al.: Schulthess, 3–20.

---

13 <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2020/adidas-sagt-entschuldigung/> (abgerufen am 28.12.20).

- Müller-Stewens G./Stonig, J. (2019): Unternehmens-Ökosysteme und Plattformen: Auf dem Weg zu einem geteilten Verständnis, in: Müller-Stewens, G./Stonig, J. (Hrsg.): Die Unternehmung, Themenheft "Unternehmens-Ökosysteme", 73(4), 374–380.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller-Stewens, G. (2019): Die neuen Strategen. Gestalter der Unternehmenszukunft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ordóñez, L.D./Schweizer, M.E./Galinsky A.D./Bazerman, M.H. (2009): Goals gone wild. The systematic side effects of overprescribing goal setting, in: Academy of Management Perspectives, 23(1), 6–16.
- Piketty, T. (2017): Capital in the twenty-first century. Boston: Harvard University Press,.
- Sandel, M. (2020): Vom Ende des Gemeinwohls. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreisst, Frankfurt a.M.: S. Fischer.
- Smith, D. Gordon (1998): *The Shareholder Primacy Norm*, in: The Journal of Corporation Law, 23(2), 277–323.Za

**Günter Müller-Stewens**, Prof. em. Dr., ist emeritierter Professor am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.

*Anschrift:* IfB Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen (IfB-HSG); Dufourstrasse 40 a, CH-9000 St. Gallen, Schweiz, Email: guenter.mueller-stewens@unisg.ch.