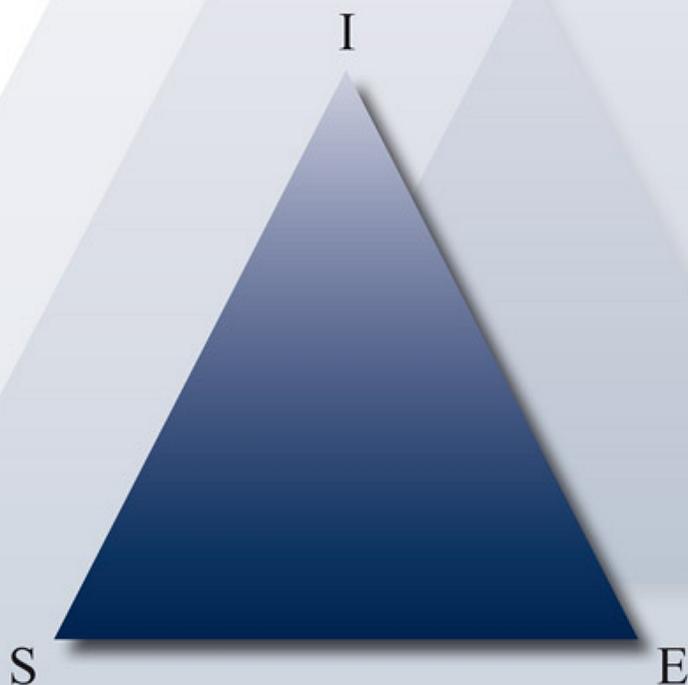


Klaus Moll



# Management

Die drei Dimensionen  
unternehmerischer Aufmerksamkeit

Identität – Synergie – Entwicklung



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

## Management



Klaus Moll

# Management

Die drei Dimensionen  
unternehmerischer Aufmerksamkeit

Identität – Synergie – Entwicklung



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt mit Förderung des Bundesministeriums  
für Wissenschaft und Forschung in Wien.

Eine spanische Ausgabe dieses Buches  
wurde im November 2008 von der Universidad de Tarapaca  
und der Corporación de Educación La Araucana verlegt.

ISBN 978-3-631-59227-4

ISBN 978-3-653-01377-1 (E-Book)

DOI 10.3726/978-3-653-01377-1

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2009

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

Meinem Bruder Bert, Arzt, der sich nach der Lektüre des Manuskripts für das Konzept begeisterte und mich ermutigte es zu veröffentlichen.



# INHALTSVERZEICHNIS

1.	<i>EINFÜHRUNG</i> .....	11
1.1.	Wirtschaft und die Quantifizierung von Werten.....	11
1.2.	Wirtschaft und Wissenschaft.....	13
1.3.	Ausgangsbasis: Die „Produktivitätslücke“.....	14
1.4.	Das Setzen von Prioritäten.....	15
1.5.	Zu einer neuen Sichtweise der Unternehmensführung.....	19
2.	<i>IDENTITÄT</i> .....	21
2.1.	Identität als Phänomen – Eine Gesamtschau.....	21
2.2.	Die ganzheitliche Erfassung.....	25
2.3.	Die beschreibende Methode – Identitätsdeskriptoren.....	26
2.3.1.	<i>Der Name</i> .....	27
2.3.2.	<i>Das Logo</i> .....	29
2.3.3.	<i>Der Ursprung</i> .....	30
2.3.4.	<i>Die Geschichte</i> .....	32
2.3.5.	<i>Die Gruppenzugehörigkeit</i> .....	33
2.3.6.	<i>Der Standort</i> .....	35
2.3.7.	<i>Die Präsenz</i> .....	36
2.3.8.	<i>Die Größe</i> .....	37
2.3.9.	<i>Die Positionierung</i> .....	40
2.3.10.	<i>Die Unternehmensführung und Vertretung</i> .....	42
2.3.11.	<i>Der Berufsweg als bestimmendes Merkmal</i> .....	43
2.3.12.	<i>Kulturelle Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern</i> .....	45
2.3.13.	<i>Der kollektive Aspekt der Dauerhaftigkeit</i> .....	48
2.3.14.	<i>Die Verbindungen</i> .....	49
2.3.15.	<i>Das Profil</i> .....	49
2.3.16.	<i>Die Kohärenz</i> .....	51
2.3.17.	<i>Die Dauerhaftigkeit</i> .....	52
2.3.18.	<i>Die Struktur</i> .....	53
2.3.19.	<i>Die Zielsetzungen und Strategien</i> .....	55
2.3.20.	<i>Die Werte</i> .....	57
2.3.20.1.	<i>Unternehmenswerte in der Gesellschaft</i> .....	57
2.3.20.2.	<i>Die Erfassung des Werteprofiles eines Unternehmens</i> .....	60
2.3.21.	<i>Das Abgrenzungsverhalten</i> .....	61
2.3.21.1.	<i>Die Art der Abgrenzung</i> .....	61
2.3.21.2.	<i>Die Wirkung der Abgrenzung</i> .....	62
2.3.21.3.	<i>Die Legitimität der Abgrenzung</i> .....	62
2.3.21.4.	<i>Drei Räume</i> .....	64
2.3.21.4.1.	<i>Der Eigenraum</i> .....	64
2.3.21.4.2.	<i>Der regulierte Handlungsraum</i> .....	68
2.3.21.4.3.	<i>Der Freiraum</i> .....	71
2.3.21.4.4.	<i>Zusammenfassung der Rückschlüsse auf die Identität</i> .....	76
2.3.21.4.5.	<i>Probleme bei der Verwechslung der Räume</i> .....	76
2.4.	<i>Die attributive Methode</i> .....	78
2.5.	<i>Die assoziative Methode</i> .....	89
2.6.	<i>Die Identität und ihre Abbildungen</i> .....	94
2.6.1.	<i>Die Identität als solche</i> .....	94
2.6.2.	<i>Selbstbild, Image und weitere Konzepte</i> .....	95
2.6.3.	<i>Weitere Bilder</i> .....	101
2.6.4.	<i>Identität und Bilder in einem Beziehungsfeld</i> .....	102
2.6.5.	<i>Das Image - Teil des kollektiven Bewusstseins</i> .....	103
2.6.6.	<i>Wechselwirkung zwischen Identität, projiziertem Bild und Image</i> .....	104

2.6.7.	<i>Der wirtschaftliche Wert der Identität</i> .....	107
2.6.8.	<i>Die Identifikation</i> .....	110
2.6.9.	<i>Permanenz – wesentlicher Teil der Identität</i> .....	111
2.6.10.	<i>Beziehungen zwischen „Identitäten“</i> .....	113
3.	<b>SYNERGIE</b> .....	117
3.1.	<i>Die Natur der Synergie</i> .....	117
3.2.	<i>Bewertungsfragen, Maßstab der Synergie</i> .....	121
3.3.	<i>Managementwissenschaften und Synergie</i> .....	125
3.3.1.	<i>Von der Buchführung zum Finanzmanagement</i> .....	126
3.3.2.	<i>Produktionsmanagement</i> .....	128
3.3.3.	<i>Marketingmanagement</i> .....	130
3.3.4.	<i>Personalmanagement (Human Resources Management)</i> .....	132
3.3.5.	<i>Management allgemein</i> .....	133
3.4.	<i>Kommunikation, Basis der Synergie</i> .....	135
3.5.	<i>Motivationen und Synergie</i> .....	140
3.5.1.	<i>Motivationsarten</i> .....	141
3.5.1.1.	<i>Die Machtmotivation</i> .....	141
3.5.1.2.	<i>Die Leistungsmotivation</i> .....	143
3.5.1.3.	<i>Die Affiliationsmotivation</i> .....	143
3.5.1.4.	<i>Die Angstmotivation beziehungsweise die Einstellung zum Risiko</i> .....	143
3.6.	<i>Organisation auf Basis von Motivation ?</i> .....	144
3.6.1.	<i>Synergie fördernde und behindernde Tendenzen</i> .....	148
3.6.2.	<i>Teamsynergie nach Drucker</i> .....	152
3.6.3.	<i>Gesamtsynergie</i> .....	153
3.6.4.	<i>Synergiebeispiele der Natur</i> .....	157
3.6.5.	<i>Gesundheit und Synergie</i> .....	158
3.6.6.	<i>Kultur und Synergie</i> .....	161
3.6.7.	<i>Synergie zwischen Personen und Systemen</i> .....	164
4.	<b>ENTWICKLUNG</b> .....	175
4.1.	<i>Wachstum Umformung Entwicklung</i> .....	175
4.2.	<i>Eine geschichtliche Betrachtung</i> .....	176
4.2.1.	<i>Die Neuere Entwicklung</i> .....	176
4.2.2.	<i>Das Wachstum in der Geschichte</i> .....	177
4.2.3.	<i>Außerordentliche Wachstumsphänomene auf Grund von zeitgerechten Innovationen</i> .....	180
4.2.4.	<i>Das Zusammenspiel Exponentieller und Zyklischer Bewegungen</i> .....	182
4.2.5.	<i>Die Bifurkation – aus beiden miteinander verknüpften Bewegungen ableitbar</i> ....	183
4.2.6.	<i>Die Wirkung der Überdehnung</i> .....	186
4.2.7.	<i>Der Austausch zwischen Unternehmen und Umfeld in seiner Auswirkung auf die Planung</i> 187	
4.2.8.	<i>Die Identifizierung von Innovationschancen</i> .....	192
4.2.9.	<i>Gesellschaftliche Verantwortung bei der unternehmerischen Zukunftsgestaltung</i> 195	
4.2.10.	<i>Vom natürlichen Wachstum zur vollständigen Umformung</i> .....	197
4.2.11.	<i>Der „Elan Vital“</i> .....	197
4.2.12.	<i>Verschiedene Tiefen der Umformung</i> .....	198
4.2.13.	<i>Normale Wachstumsveränderungen</i> .....	200
4.2.14.	<i>Wachstum durch Innovationsschübe</i> .....	201
4.2.15.	<i>Der Optimale Zeitpunkt</i> .....	203
4.2.16.	<i>Die Neugründung eines Unternehmens</i> .....	205
4.2.16.1.	<i>Vorbedingungen</i> .....	206
4.2.16.2.	<i>Der Gründungsprozess selbst</i> .....	207

4.2.16.3.	<i>Ziele und Strategien</i> .....	208
4.2.16.4.	<i>Das Unternehmen auf die Umstellung vorbereiten</i> .....	210
4.2.16.5.	<i>Widerstand gegen den Wandel und Erkennen der Ursachen</i> .....	212
5.	<i>ZUSAMMENHANG ZWISCHEN IDENTITÄT, SYNERGIE UND ENTWICKLUNG</i> .....	219
5.1.	Praktische Anwendung des ISE Modells, Ein Beispiel.....	222
6.	<i>ÜBER DAS UNTERNEHMEN HINAUS</i> .....	227
6.1.	Personen .....	227
6.1.1.	<i>Beziehungen zwischen Einzelpersonen</i> .....	229
6.1.2.	<i>Anwendbarkeit des Modells auf Einzelpersonen</i> .....	230
6.2.	Anwendbarkeit auf andere Gemeinschaften und Organisationen .....	231
6.3.	Länder und Staaten als „Unternehmen“?.....	233
7.	<i>DIE GLOBALISIERUNG MANAGEN</i> .....	237
7.1.	Kann Managementwissen zu einer besseren Globalisierung beitragen?.....	237
7.2.	Gefahren einseitiger Betonungen .....	245
7.3.	Nicht materielle Werte .....	245
7.4.	Die Jahresleistung der Menschheit.....	248
7.4.1.	<i>Das Offiziell ausgewiesene Jahresprodukt 2007</i> .....	248
7.4.2.	<i>Konservative Abschätzung der so genannten informellen Leistung</i> .....	248
7.4.3.	<i>Das globale Privatvermögen</i> .....	249
7.4.4.	<i>Das öffentliche Vermögen</i> .....	250
7.4.5.	<i>Das Sozialkapital</i> .....	250
7.5.	Konsequenzen für die Globalisierung.....	255
7.5.1.	<i>Die Entwicklung</i> .....	255
7.5.2.	<i>Synergieverbesserung zwischen den Nationen</i> .....	259
7.5.3.	<i>Identität und Grundkonsens</i> .....	263
8.	<i>WEITERFÜHRENDE LITERATUR</i> .....	269



# 1. EINFÜHRUNG

## 1.1. Wirtschaft und die Quantifizierung von Werten

Wirtschaften heißt mit begrenzten Mitteln sinnvoll umzugehen, das heißt so, dass das Verhältnis zwischen Einsatz und Ergebnis optimiert wird. Die Qualität des Wirtschaftens bemisst sich nach dem Verhältnis zwischen dem Gesamtaufwand und dem Gesamtergebnis wobei für beide das richtige Maß gefunden werden muss. Der Aufwand an menschlicher Arbeit und Aufmerksamkeit sowie an Ressourcen darf zwar hoch aber er muss allen Beteiligten und dem Umfeld zumutbar sein. Das Ergebnis muss zunächst in der Sicherung des Lebens und in der Deckung des Bedarfs aller bestehen, wobei dieser nach heutiger Auffassung nicht nur Nahrung, Kleidung und Obdach, sondern auch Bereiche wie Gesundheit und Erziehung und Ausbildung umfasst. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Wirtschaft, notwendig, die Zukunftsentwicklung des Menschen in Würde zu unterstützen. Wirtschaftliche Ziele sind den Zielsetzungen der menschlichen Gesellschaft untergeordnet. Die Qualität des Wirtschaftens bemisst sich nach Maßgabe des Verhältnisses zwischen dem Aufwand und dem Grad der Zufriedenstellung dieser Bedürfnisse.

Unter Wirtschaft kann die Gesamtheit der professionellen Befassung von Staaten und Wirtschaftstreibenden mit den - zunächst - materiellen menschlichen Bedürfnissen verstanden werden.

Wirtschaftliche Erkenntnisse und Denkweisen bestimmen jedoch nicht nur das Handeln der Wirtschaftsverantwortlichen selbst. Sie beeinflussen und durchdringen auch fast alle anderen Bereiche wie zum Beispiel den Sport, die Politik, die Kultur. In allen diesen Bereichen finden wir den wirtschaftlichen Grundgedanken des Einsatzes von Ressourcen und seine Beziehung zu den jeweiligen Ergebnissen.

Für die Bemessung der Qualität wirtschaftlichen Handelns versucht man, wo eben möglich zu quantifizieren, ja man könnte sagen, dass manche der Quantifizierung eine Ausschließlichkeit zukommen lassen wollen, die schon deswegen zu Widersprüchen führen muss, weil das, was gemessen wird, im Grunde meist qualitativer Natur ist, wie im Folgenden dargestellt wird.

Die effektive Bedeutung der Quantifizierung auf der Basis von Geld im Verhältnis zur qualitativen Einschätzung wächst meist mit der Nähe einer wirtschaftlichen Tätigkeit zum Markt, also mit dem Grad der Transaktionsabhängigkeit. Diese ist in unserer Massengesellschaft stark gewachsen. Dies, in Verbindung der theoretischen Vorstellung eines vollkommenen Marktes, der nirgendwo existiert und mit den angenommenen Voraussetzungen auch nicht existieren kann

fürte über eine Idealisierung des Marktgeschehens als normierend für das wirtschaftliche Verhalten, über eine Idealisierung zur Idolisierung desselben. Hier wurde dem Marktgeschehen, das ebenso wie vorher die Planwirtschaft als vollkommen gesetzt wurde, eine wirtschaftsbestimmende Rolle zugeordnet, die einige andere Aspekte der Wirtschaft in den Hintergrund schob, was bereits hier zu Verwerfungen führen musste, weil eben nicht alles, das geschieht, dauernd Gegenstand von Transaktionen ist oder auch nur sein kann. Noch weniger kann man davon ausgehen, dass alles menschliche Handeln zum Bereich der Wirtschaft gehört. Die hier schon im doppelten Ansatz, - Markt als wirtschaftsbestimmend und Wirtschaft als gesellschaftsbestimmend -, angelegten Verwerfungen mussten im Laufe der weiteren Entwicklungen zu den schwerwiegenden Brucherscheinungen führen, die wir heute beobachten.

Bereits der Quantifizierungsmaßstab „Geld“, dessen Akzeptanz mehr auf der normativen Kraft von wirtschaftlichen Machtverhältnissen, als auf einem Konsens beruht, ist fraglich, auch schon deswegen, weil die Festlegung seines Wertes Gegebenheiten folgt, die Schwankungen lokaler Natur unterworfen sind und deren Beeinflussung sich nach lokalen, nicht globalen Notwendigkeiten richten.

Die einseitige Quantifizierung wirtschaftlichen Handelns ist potentiell zerstörerisch, wenn sie nicht durch qualitative Überlegungen ergänzt wird, indem sie zum Beispiel danach fragt, was genau quantifiziert wird und welche Funktion das so Quantifizierte im Gesamtzusammenhang hat.

Diese Beobachtung soll nicht das Bemühen um Quantifizierung schmälern, denn Wirtschaft bedeutet Konkurrenz und hat damit eindeutig darwinistische Züge, wenn auch Darwin wie viele große Denker einseitig verstanden wird, wenn seine Theorie dazu missbraucht wird, die Unterdrückung oder gar die Beseitigung von Andersartigen zu rechtfertigen. Einerseits hat er auch die Differenziertheit der Natur richtig beobachtet, zweitens sind bei ihm die Beobachtungen der symbiotischen Überlebensstrategien, die zu Gedanken von Zusammenarbeit führen, zu kurz gekommen, und drittens kann man trotz aller Naturverbundenheit nicht das Fressen und Gefressenwerden zum Maßstab menschlichen Verhaltens machen.

Der oft zitierte Satz vom Überleben des Bestangepassten bedeutet auch in der Natur normalerweise nicht die Reduzierung der Vielfalt, sondern die Symbiose zur bestmöglichen Nutzung des Lebensraums. Die menschliche Gemeinschaft würde auf frühere primitivere Zustände zurückfallen, wenn sie einen Teil der Beobachtungen Darwins aus der Tierwelt zum Maßstab ihres eigenen Zusammenlebens machen würde, gleichsam als ob es sich allen Spielarten der tierischen Evolution automatisch um ein Vorbild für ziviles Verhalten handeln würde, dessen Bedeutung für das gedeihliche Überleben der Menschheit nicht zu überschätzen ist, wenn hier auch nicht wiederum das Zusammenleben von Bie-

nen oder Ameisenvölkern zu einem anderen aus der Natur abgeleiteten Maßstab erhoben werden darf. Die Menschheit muss und wird, wenn sie überleben will, ihren eigenen Maßstab finden. Sie sollte nicht, wie dies ernstzunehmende Wirtschaftswissenschaftler, angefangen bei Adam Smith und übernommen von vielen anderen, ihre eigene Verantwortung in dem Prozess des Lebens einer so genannten unsichtbaren Hand übertragen, die „irgendwie“ die Dinge regelt, wenn alle jeweils nur ihrem eigenen Interesse nachgehen.

Der Markt misst nicht die Umweltverschmutzung, die Ungleichheit, die negativen Effekte der Chancenlosigkeit, die Ausbeutung von nicht erneuerbaren Ressourcen, die Vernachlässigung des Ausbildung etc..

## **1.2. Wirtschaft und Wissenschaft**

Wirtschaftliches Handeln ist seit langem der Gegenstand wissenschaftlichen Interesses, sowohl angewandt auf große nationale, regionale oder sogar globale Zusammenhänge, als auch in Bezug auf einzelne Unternehmen.

Das volkswirtschaftliche Denken hat in der Vergangenheit einige Phasen durchlaufen, deren Untersuchung in Bezug auf ihre Eignung zur wirtschaftlichen Führung der Globalisierung, akut heute auch zur Behandlung von globalen Krisensituationen ein eigenes Thema wäre.

Auch die – betriebswirtschaftliche - Befassung mit überschaubaren Zusammenhängen, wie sie sich einem Unternehmer darstellen, ist durch das intensive Bemühen um Grundausrichtung, Verfahrensweisen und Weiterentwicklung zu Erkenntnissen gekommen, die einerseits zur stetigen Verbesserung seines Selbstverständnisses geführt haben, andererseits aber auch wesentliche Anregungen zur Bewältigung von Führungsaufgaben überhaupt bringen, die über das rein wirtschaftliche hinausgehen.

Die hier vorgestellte ganzheitliche Sichtweise folgt folgendem Gedankengang, der das wirtschaftliche Denken umkehrt, gerade deswegen, um es besser zu verstehen:

Wenn ein wirtschaftlich Handelnder irgendetwas bemisst, dann deutet das darauf hin, dass das Objekt dem er etwas „beimisst“, für ihn etwas Sinnvolles<sup>1</sup> darstellt.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch Max Webers Definition des Sinns

### 1.3. Ausgangsbasis: Die „Produktivitätslücke“

Zu Anfang der sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts hielt man den Unterschied in der wirtschaftlichen Produktivität der Unternehmen für das Hauptproblem der Ungleichheit zwischen so genannten Industrieländern und Entwicklungsländern. In mehr als fünfzig der letzteren gründete daraufhin die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) so genannte Produktivitätsinstitute, zum Teil in Anlehnung an bestehende Institute in den Industrieländern, so zum Beispiel in Deutschland das Rationalisierungskuratorium Wirtschaft (RKW).

Deren Aufgabenstellung war einfach definiert. Ein Team von internationalen Management Experten, bestehend aus je einem Spezialisten für Management, Marketing, Buchhaltung, Personalwesen und Arbeitsproduktivität sollte die Produktivität in jedem damals noch so genannten „unterentwickelten“ Land in Zusammenarbeit mit ausgewählten einheimischen Fachkräften fördern. Die letzteren sollten durch gemeinsame Arbeit mit den internationalen Experten auf den aktuellen Stand des jeweiligen Managementbereiches gehoben werden, und ihr so erworbenes Wissen in die wirtschaftlichen Prozesse der so unterstützten Länder einbringen.

Es war leicht festzustellen, dass die Unterschiede der wirtschaftlichen Leistung der Unternehmen nicht auf die unterschiedliche Arbeitsproduktivität der Menschen an den Produktionsbändern zurückgeführt werden konnte, schon deswegen weil die Laufbänder, wo es sie denn gab, nur einen minimalen Anteil des Arbeitsvolumens im Land ausmachten<sup>2</sup>. Auch für Time and Motion Studies hätte sich bei den wenigsten der Aufwand bezahlt gemacht. Selbst die auf dem Austausch genauere Zahlen zwischen Unternehmen derselben Branchen in Deutschland eine Zeitlang vom RKW durchgeführten Betriebsvergleiche hätten mangels brauchbarer Zahlen und Vertrauen in diesem Land nichts gebracht.

Selbst die Fragestellung nach der makroökonomischen Produktivität stieß auf geringes Interesse. In einem wirtschaftlich nicht einmal schlecht gestellten Land ergab eine Analyse der volkswirtschaftlichen Kennzahlen, dass die Arbeitsproduktivität im Lande sich in den vorangegangenen zehn Jahren in keiner Weise verbessert hatte. Das statistische Amt hatte die Industrieproduktion in ein festes Verhältnis zu der Zahl der Beschäftigten gesetzt und eine der beiden Zahlen, war einfach aus der anderen abgeleitet worden, wobei die Frage offen blieb, ob die Zahl, aus der abgeleitet wurde, überhaupt stimmte. Mit anderen Worten, die Messung der Produktivitätsentwicklung der Unternehmen auf makroökonomi-

---

<sup>2</sup> Was übrigens für die meisten Ländern der Welt gilt wo routinemäßige Fließbandarbeit heute nur einen sehr geringen Teil der volkswirtschaftlichen Leistung ausmacht und darüber hinaus in steigendem Masse robotisiert wird.

schen Basis hatte bis dahin niemanden wirklich interessiert. Eine Verbesserung derselben wäre mit diesen Zahlen nicht feststellbar gewesen.

Ohne hier auf die wichtige Frage eingehen zu wollen, ob nur die Unterschiede in der unternehmerischen Leistung der wichtigste Grund für die beobachteten Ungleichheiten der wirtschaftlichen Entwicklung der Länder war, stellte sich dem Verfasser unter diesen Umständen die Grundfrage, woran die Leistung des Unternehmers eigentlich abzulesen ist.

Es ist offensichtlich, dass bei der Beurteilung dieser Leistung wo immer möglich Zahlen eingesetzt werden. Die Frage ist, was man mit diesen Zahlen erfassen will.

Wie sollte man allgemeine Feststellungen über die relativen Mängel von Unternehmen in Entwicklungsländern machen, um den richtigen Ansatz für die Verbesserung ihrer Leistung zu finden. Produktivitätsmessungen sind zwar an Laufbändern möglich, nicht aber bei komplexeren Tätigkeiten. Noch schwieriger ist es, von einem Produktivitätsvergleich, wenn man ihn einmal in einer Branche gemacht hat, auf andere Branchen oder gar auf ein ganzes Land zu schließen, so wie man dies damals bereits einmal in einer viel beachteten Studie zur unterschiedlichen Produktivität der Kühlschrankindustrie in den Vereinigten Staaten und England gemacht hatte. Hier war man zu dem Schluss gekommen, dass zwar die Produktionsmethoden für Kühlschränke in beiden Kontinenten<sup>3</sup> gleich produktiv waren, dass aber die Vertriebsmethoden in England durch die dortige Verwendung von Verkäufern höhere Kosten verursachten. Dies wiederum lag daran, dass die massive Verwendung von Kühlschränken in Europa noch nicht so fortgeschritten war und dass die Lohnkosten für Verkäufer in Europa noch relativ geringer waren.

#### **1.4. Das Setzen von Prioritäten**

Wenn also die Ungleichheit zwischen den Volkswirtschaften einzelner Länder nicht allein mit der unterschiedlichen Arbeitsproduktivität von Unternehmen begründet werden kann und wenn es außerdem schwierig ist, aus den Vergleichen der Arbeitsproduktivität einzelner Branchen Rückschlüsse die wirkliche Leistung von Unternehmen zu ziehen, wie gegenwärtig zum Beispiel an der mit einer traditionellen Vorreiterrolle an Arbeitsproduktivität ausgestatteten Autoindustrie der Vereinigten Staaten erkennbar wird, dann stellt sich heute wie damals die Grundsatzfrage:

---

3 Man schloss von England damals nicht ganz zu Unrecht auch auf Kontinentaleuropa.

Wie kann ein Unternehmer seine Leistung bewerten und sie, auch im Interesse der Gesamtwirtschaft und damit der Gesellschaft verbessern?

Diese Frage bekommt gerade in den heutigen Tagen des Umbruchs eine neue Aktualität vor allem wenn man den Unternehmen ihre fundamentale Rolle in der Gestaltung wirtschaftlicher Abläufe zugesteht, die ja Bestandteil des größeren gesellschaftlichen Zusammenhangs sind, der vielerorts von dem hier entstanden Mittelstand, der den unabhängigen Bürger darstellt, mitgeprägt wird.

Die Managementpraxis, die im deutschsprachigen Raum seit mehr als einem Jahrhundert von der Betriebswirtschaft, angefangen mit Schmalenbach, begleitet wird, hat sich bis heute auf Zahlen gestützt, um mögliche Verbesserungen in der Qualität der Unternehmensführung aufzuzeigen, indem sie die Bereiche bewusst macht, in denen Prioritäten des unternehmerischen Handelns gesetzt werden müssen.

Zur Feststellung der großen Bereiche, auf die sich die Aufmerksamkeit des Unternehmers lenkt, kann man heute wie damals auf die Vielzahl von Kennzahlen zurückgreifen, die in der Praxis verwendet werden, um zu bemessen und das Gemessene in Beziehung zu anderem zu setzen.

Das Rationalisierungskuratorium Wirtschaft in Deutschland, das sich unter anderem durch seine allseits beachteten Betriebsvergleiche einen Namen gemacht hatte, wurde deswegen zu Anfang dieses Prozesses vom Verfasser um Übermittlung seiner Kennzahlen gebeten. Viele dieser Kennzahlen hatten dazu gedient, den freiwillig teilnehmenden Unternehmen in Deutschland aufzuzeigen, wo ihre jeweiligen Stärken und Schwächen lagen. Das RKW übermittelte freundlicherweise eine sehr große Auswahl seiner Kennzahlen. Dabei stellte sich heraus, dass viele dieser Kennzahlen Maßstäbe an die Unternehmen anlegten, die erheblich umfassender waren als die so genannten Time and Motion Studies der Produktivitätsmessung. Wie bereits gesagt sind diese ohnehin nur auf sich wiederholende einfache Arbeiten anwendbar und verringern ihre Aussagekraft bereits bei der Bewertung der Gesamtleistung von Boten, Verkäufern und auch Sekretärinnen, sobald deren Aufgaben über die Arbeit die von Stenotypistinnen hinausgehen und selbstverständlich noch mehr bei der Beurteilung von Teamleistungen, was nicht heißen soll, dass deren Leistung nicht feststellbar ist.

Insgesamt erhielt der Verfasser eine Zusammenstellung von mehreren Tausend der mehr als 10.000 Kennzahlen, die das RKW zusammengestellt hatte. Zu diesen waren andere Zahlen und Indices hinzuzuziehen die Firmen zu ihrer Orientierung verwenden, Zahlen der Buchhaltung, der Kostenrechnung, des Marketing. So fanden sich Indices, die nur die Entwicklung eines Unternehmens in der Zeit „periodisch“ darstellen. Andere wurden dazu verwendet Zielsetzungen mit Ergebnissen zu vergleichen. Da gab es Zahlen, die gleich mehrfach zu interpretieren waren, wie etwa die Messung von Marktanteilen.

Über die Zahlen des RKW hinaus<sup>4</sup> wurden in den qualitativen Zuordnungsprozess weiterhin in die Analyse einbezogen Zahlen wie die des Benchmarking, Balanced Scorecards oder die Werte von Faktoren, die sich aus der Anwendung von multivariaten Methoden ergeben. Ein großer Teil der beobachteten Zahlen bezog sich auch auf das Umfeld der Firmen, um dessen unmittelbaren oder tendenziellen Einfluss auf die Positionierung des Unternehmens zu bewerten. Dieses Muster wurde weiter ergänzt mit den wichtigsten Zahlen und Konzepten aus der Kostenrechnung und dem Bilanzwesen, mit dem der Verfasser als Diplomkaufmann mit zehnjähriger Erfahrung in Industrie und Industrieberatung in Berührung gekommen war.

Aber nicht nur Zahlen sagen etwas über die Führung eines Unternehmens aus. Auskunft geben auch Antworten auf Fragen, die qualitativ beantwortet werden müssen, wie persönliche Einschätzungen Beteiligter, Darstellungen, Vorfürhungen. Hierzu zählen Fragen nach der so genannten Corporate Identity, der Unternehmenskultur oder der Strategie, die in vielen Fällen nicht durch einfache Antworten, sondern durch Ausführungen oder in Gesprächen beantwortet werden können, auch wenn man sie dann wieder oft auf Kennzahlen zurückführen kann.

Andere Fragen lassen sich wiederum mit ja oder nein beantworten, wie die Frage nach der Existenz oder Nichtexistenz eines Unternehmensplans, eines Vorhersagesystems, eines Ausbildungsprogramms, einer genau definierten Strategie. Aus diesen Antworten ergeben sich wiederum Messfragen wie nach der Erfüllung der Pläne oder dem Erfolg der Strategie etc.

Die Betrachtung und Zuordnung dieser Zahlen und Fragen in mehreren Stufen führte zu dem Schluss, dass alle diese sich am Ende drei großen Bereichen zuordnen ließen:

Der Identität des Unternehmens und dessen Erhaltung über die Zeit

Der Synergie seiner Mitarbeiter sowohl untereinander als auch im Zusammenhang mit Systemen.

Das Wachstum und die Entwicklung des Unternehmens.

Die Leistung eines Unternehmers kann in erster Linie nicht nach seinem Zeitaufwand bemessen werden, sondern nach der Aufmerksamkeit, die er insgesamt seiner Aufgabe als solcher widmet. Die hierfür aufgewandte Zeit soll das notwendige Maß weder unterschreiten noch überschreiten. Wie er seine Aufgabe erfüllt ist wiederum abhängig von seiner Zeitkompetenz, die ihm eine optimale Leistung in kürzester Zeit ermöglichen kann.

In den fünfunddreißig Jahren seit dieser Feststellung hatte der Verfasser eine Vielzahl von Gelegenheiten, die Sinnhaftigkeit des oben gesagten in der Praxis

---

4 Teils auch in späteren Jahren

zu überprüfen und sich von der Nützlichkeit dieses Ansatzes bei der Erfassung des unternehmerischen Handelns insgesamt zu überzeugen.

Nach seinen Beobachtungen sind alle unternehmerischen Probleme einer der drei Kategorien dieses Buches zuzuordnen, sowie der möglichen Über- oder Unterbetonung der einen zu Lasten der anderen.<sup>5</sup>

Oft werden diese größeren Zusammenhänge der wichtigsten Managementprobleme nicht erkannt, beziehungsweise verdrängt. Man weicht dann zum Beispiel auf Aktionismus zur Lösung von Teilproblemen aus, wenn in Wirklichkeit Änderungen der Prioritäten notwendig sind. Ein erfahrener Unternehmensberater erkennt im Laufe der Zeit Situationsmuster, die immer wieder Probleme verursachen, wie zum Beispiel die mangelnde Abstimmung von Identitätserhaltung und Neugestaltung, wie Schumpeter die Innovation ursprünglich taufte. Die hieraus entstehende Problematik zeigt sich oft deutlich am gegenseitigen Unverständnis verschiedener Unternehmergenerationen oder -typen. Bei einem Generationenwechsel beobachtet man zum Beispiel, dass normalerweise der Ältere die Stärkung und Erhaltung der erprobten Identität anstrebt, während normalerweise der Jüngere, wenn er überhaupt ein unternehmerischer Typ ist, Wachstum und Entwicklung im Auge hat. Beide Einstellungen sollten sich positiv ergänzen.

Eine kompetente Beurteilung des Zustands dieser drei Faktoren, - die hier als Dimensionen<sup>6</sup> des unternehmerischen Aktionsraumes aufgefasst werden - sowie ihrer adäquaten Gewichtung durch die Unternehmensführung ergibt einen praktischen und wirksamen Einstieg in die unternehmerische Problematik insgesamt. Sie erklärt die vielfältigen Situationen, in die ein Unternehmen geraten kann und führt zu einem besseren Verständnis der Konflikte, die sich ergeben können.

Unternehmer, die allen drei Faktoren die richtige Beachtung zukommen lassen und diese aufeinander abstimmen, sind besser befähigt, ihrer unternehmerischen Aufgabe nachzukommen, um ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen. Aus dem Verständnis des normalen Spannungsfeldes zwischen den verschiedenen Zielsetzungen können sie zum Beispiel leichter das Konfliktpotential erkennen, das sich aus den natürlichen Unterschieden ergibt, die zwischen den Prioritäten des Unternehmens und denen der Mitarbeiter bestehen, für deren persönliches Le-

---

5 Innovation, nach Schumpeter und vielen anderen die treibende Kraft der Wirtschaft.

6 Hier wird postuliert, dass die genannten Faktoren auch in einer entsprechend umfassenden Studie verbunden mit einer multivariaten Analyse sinnvolle Dimensionen eines dreidimensionalen Raums ergeben würden. Das heißt dass sie diesen Raum als nicht oder wenig miteinander korrelierende Faktoren so aufspannen würden, dass aus der Position eines gemessenen Objektes, also hier eines Unternehmens, brauchbare Schlüsse auf seine Gesamtlage gezogen werden können.

ben ebenfalls das Spannungsfeld von Identität, Synergie und Wachstum bestimmend ist.

### **1.5. Zu einer neuen Sichtweise der Unternehmensführung**

Das Buch soll also einen neuen Einstieg in die unternehmerische Problematik insgesamt geben, indem es die wesentlichen Orientierungen unternehmerischen Handelns beschreibt und deren gegenseitige Beeinflussung.

Der für das Unternehmen und damit auch für die Wirtschaft und die Gesellschaft wichtigste Beitrag, den ein Unternehmer überhaupt leisten kann, ist seine aktive Aufmerksamkeit. Sie erfordert Kompetenz, Fleiß, Mut, Ausdauer und Kreativität.

Sie muss ausgerichtet sein auf die Optimierung von Identität, Synergie und Entwicklung.

Dies soll an Hand von theoretischen Überlegungen und praktischen Beispielen im Folgenden dargestellt werden.

Das Buch soll interessierten Unternehmern eine neue Sichtweise des eigenen Wirkens vermitteln und Beratern von Unternehmern und Managern einen neuen Einstieg in die Gesamtproblematik eröffnen.

Schließlich, wenn es dazu beiträgt, die Rolle und Bedeutung des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft verständlicher zu machen und wenn einige der hier dargestellten Grundgedanken auch Anderen neue Einblicke bringen, hat es seinen Zweck erfüllt.



## 2.IDENTITÄT

Die Identität ist die erste Dimension, die hier interessiert, schon deswegen, weil sie im Zusammenhang mit Managementfragen bisher zuwenig Aufmerksamkeit erhalten hat und ihr Verstehen wesentlich für das Gesamtverstehen der unternehmerischen Problematik ist. Identität ist etwas anderes als die Summe der Teile. Oft entwickelt sie sich aus einer Idee, die dann im Laufe der Gesamtexistenz eines Unternehmens einen Entwicklungsprozess durchläuft und sich dabei je nach Umständen konkretisiert, differenziert und verstärkt.

Sie ist nicht chirurgisch zu erfassen, obwohl der seinerzeit bekannte Arzt Rudolf Virchow einmal ironisch gesagt hat, er habe die Seele (wohl hier „das innere Sein“) beim Sezieren nicht entdecken können. Die Identität ist auch nicht durch Zerlegung eines Ganzen in seine Einzelteile zu erfahren, obwohl Cäsar diesen Versuch macht indem er - wie manche Marketingspezialisten - seine Beschreibung Galliens mit der Segmentierung beginnt: „Gallien als „Ganzes“ besteht aus drei Teilen. Für Eroberer kann es genügen, die Identität des zu Erobernden zunächst nicht zu kennen, obwohl – wie manche Unternehmenszusammenschlüsse zeigen, auch dies problematisch ist.

Wenn man selbst aber, wie später Caesar, an der Spitze eines Ganzen wie zum Beispiel Roms steht, dann ist es wichtig die eigene Identität zu kennen, sie zu pflegen, zu erhalten und zu entwickeln. Ein ganz wesentlicher Aspekt dieses Prozesses ist es, dass er ins Bewusstsein gehoben wird. Dazu beizutragen ist der Zweck dieses ersten Kapitels.

### 2.1. Identität als Phänomen – Eine Gesamtschau

Die Wurzel « id » findet sich im Lateinischen und anderen indogermanischen Sprachen und nimmt Bedeutungen an wie « sein », « eigen ». Das Wort Identität dürfte wohl am nächsten verwandt sein mit der Bedeutung des griechischen Wortes « ἰδῆ », beziehungsweise „das Bild“, von dem Plato sagt, dass es die wirkliche Realität darstellt. Es ist vor den Erscheinungsformen des Lebens da gewesen: vor den Dingen, den Gegenständen und insbesondere den Lebe „wesen“.

Nur für den oberflächlichen Betrachter könnte das den Eindruck erwecken, als sei Plato ein Vorläufer der Idee des „Intelligent Design“ gewesen, als sei er also von der Vorstellung ausgegangen, dass alles bis ins letzte Detail gewissermaßen am Reißbrett entworfen worden sei. Dabei ist seine Überlegung, und die von seinen Vorläufern und Nachfolgern die, dass die Gesamtheit der Ideen wiederum

aus einem kraftvollen und lebendigen Ursprung fließt oder hervorgeht, der Logos genannt wird, was leider oft reduktionistisch mit „das Wort“ übersetzt wird. So ist die Logoslehre in Wirklichkeit näher an der Evolutionstheorie, als wir uns vorstellen. Sie hat unsere westlichen Philosophen über mindestens sechshundert Jahre beschäftigt, von Heraklit bis Origenes. Sie wird von dem letzteren mit der mystischen Rolle Christi in Zusammenhang gebracht und der Evangelist Johannes leitet mit dieser theologischen Definition in poetischer Form sein Evangelium ein.

Wie unser Sprachgebrauch zeigt, betrachten wir auch heute noch unsere Realität manchmal ausgehend von der Vorstellung, dass wir dieselbe nur unvollständig, gewissermaßen nur als Bild, erfassen. Uns „scheint“ eine Sache so oder so zu sein, uns „leuchtet“ ein, eine Person ist eine „Erscheinung“.

Andererseits freuen wir uns darüber, dass die Wissenschaft durch die disziplinierte Einschränkung auf das überprüfbare Wissen den allgemeinen Wissensstand mächtig vorangetrieben hat, was einige Wissenschaftler sogar zu Feststellungen führt wie: „Wirklichkeit und Information sind dasselbe“<sup>7</sup>.

Wir verwenden auch das englische Wort Image oder wiederum ein anderes Wort griechischen Ursprungs, das Phänomen. In Wirklichkeit sagen wir aber gleichzeitig auch damit, dass unsere Kenntnis des Gesehenen auf einen äußeren Eindruck beschränkt ist.

Wir machen uns von allem, was wir sehen und beobachten, meist oberflächliche Vorstellungen oder Bilder. Die Klarheit dieser Bilder hängt einerseits von der Projektion derselben, andererseits von unserer Beobachtungsgabe ab, die wiederum durch Übung und Hintergrundwissen geschult wird. Wenn wir im Zusammenhang mit einer Sache oder Person eine Anzahl von Phänomenen beobachtet haben, sagen wir, dass wir uns ein Bild von ihr gemacht haben. Dieses Bild filtert dauerhafte, unverzichtbare oder unzerstörbare Elemente aus den flüchtigen „Eindrücken“ und lässt uns, wenn wir uns weiter damit befassen, Gesamtkonzepte „erfahren“, die uns vorher im Zusammenhang nicht „klar“ waren.

Diese Eindrücke sind zwar subjektiv, also nicht allgemeingültig. Dennoch lässt sich das Vorhandensein unserer intuitiven Fähigkeiten und damit eine ganzheitliche Erfassungsgabe nicht leugnen und kann uns sogar gelegentlich auch zu Arbeitshypothesen führen, die durch Überprüfung wissenschaftliche Aussagekraft erlangen.

Der logische Fehlschluss Zeillingers liegt, wie mir scheint, in dem Nichtzulassenwollen des Umstandes, dass die Realität, über die wir durch Überprüfung In-

---

7 Zeillinger, Anton; Einsteins Schleier, Die Neue Welt der Quantenphysik, Wilhelm Goldman Verlag München 2003, ISBN 3-442-15302-6 Seite 229.

formation erlangen, nicht erst durch diese Information zur Wirklichkeit wird, sondern schon vorher existiert haben kann und um mit der Sprache der statistischen Wahrscheinlichkeit zu sprechen, die gerade in der Quantenphysik zum Tragen kommt, mit großer Wahrscheinlichkeit schon vor unserer Überprüfung existent war.

Um sich dem Verständnis des Kerns<sup>8</sup> eines Wesens oder eines Unternehmens zu nähern sollte man andere Wege einschlagen als die des primär analytischen Denkens, das gerade auch bei den Managementwissenschaften viele Jahrzehnte im Vordergrund gestanden hat.

Wir können uns an eine Erscheinung oder ein Phänomen nur annähern, ganz erfassen können wir es nicht. Plato (und auch Zeillinger<sup>9</sup>) fasst die wahre Wirklichkeit als außerhalb der Erscheinungen liegend auf, von der wir bestenfalls einen Schatten<sup>10</sup> mitbekommen. Auch Zeillinger zieht wie Plato den Schluss, dass es nicht möglich ist, die Wirklichkeit zu erfassen, und dass wir nur eine Vorstellung derselben abbilden können, womit auch dieser Verfasser übereinstimmt. Allerdings sollten deswegen auch andere Wege der Wirklichkeitserfassung zugelassen sein, wie sie ja auch die Wissenschaft selbst - durch Zulassung der nicht an Begründbarkeit gebundenen Hypothesenformulierung, gerne beschreitet.

Wegen der Wichtigkeit der Identität soll hier versucht werden, einige dieser Wege darzustellen.

Zunächst soll hier festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit ein Wesensmerkmal von Identität ist. Es würde wenig Sinn machen, sich mit einer Identität zu befassen, die keine beständigen Züge hat. Heraklit hat zwar gesagt, „Alles fließt“ und „Niemand steigt zweimal in denselben Fluss“ aber er hätte hinzufügen sollen, dass die Viskositäten sehr verschieden sein können, anderes wiederum Fließgleichgewichte findet und dass auch manches überhaupt nicht fließt, wie gewisse Gesetzmäßigkeiten, die in Naturgesetzen oder mathematischen Formeln, ja in Heraklits Formulierung selbst zu entdecken sind, die ja nach zweieinhalb tausend Jahren – wie auch hier - noch zitiert werden.

In seinem 1994 erschienenen Buch „Gefährliche Zukunft“ die Banken in der Informationsgesellschaft, sucht der vormalige langjährige Generaldirektor der Bankaustria nach der „Seele“ der Banken und damit nach dem, was den kollektiven Aspekt der Identität dieses Wirtschaftsbereiches angeht. Er geht versucht da-

---

8 Nicht dem des faustischen Pudels

9 Ebenda

10 Nach Plato erfassen wir soviel von der ganzen Wirklichkeit wie jemand der mit dem Rücken zu einem Höhleneingang sitzt und von den vor der Höhle vorbeigehenden Gestalten nur den Schatten sieht, den sie an die vor ihm liegende Wand werfen.

mit als Unternehmer dem eigentlichen Wesen der Banken nahe zu kommen, um es als Unternehmer zu verstehen. Dass dieses Wesen überdacht und grundsätzlich geändert werden muss ist seine Schlussfolgerung, die er mit den leicht ironischen Worten ausdrückt, es sei „höllenlastig“.

Die unternehmerische Aufmerksamkeit, die auf die Identität, rechtfertigt sich durch:

Den Wert, den das Bewusstwerden der Identität selbst bereits darstellt<sup>11</sup>.

Die Wichtigkeit, sie positiv zu entwickeln, zu festigen und zu schützen

Die Notwendigkeit, den Komplex Identität, Selbstbild, Image und Kommunikation, der ein dynamisches Ganzes darstellt, zu erfassen und fruchtbar zu machen, was bedeutet, dass Widersprüche, zwischen den vier genannten Elementen vermieden werden und die Identität des Unternehmens im Einklang mit dem eigenen positiven Rollenverständnis, mit der Gesamtheit der unternehmerischen Kommunikation, zu der auch Produkt und Service gehören, sowie mit dem im Image verborgenen Erwartungsprofil der Öffentlichkeit übereinstimmt.

Auf die Dauer wirken Inkongruenzen von Identität und Image unglaublich und führen zunächst zu kognitiver Dissonanz, dann zu Ablehnung, beziehungsweise Indifferenz. Der hierdurch entstehende Verlust, wie später gezeigt wird, kann erheblich sein, für das Unternehmen selbst, die Wirtschaft und die Gesellschaft.

Dennoch widmen viele Unternehmer und dem Unternehmen nahe stehende Personen diesem Aspekt zu wenig Aufmerksamkeit oder sehen gar, wie manche Werbeleute, die unternehmerische Identität auf den Logotypus beschränkt. Sie übersehen dabei, dass Namen und Logo nichts weiter als Symbole eines Ganzen sind, das weit über die Zufälligkeit der Wahl, wie des Stern von Mercedes oder des Löwen von Peugeot, hinausgeht. Die Besprechung der oft zufälligen Ursprünge und der oft nicht mehr erkennbaren ursprünglichen Symbolbedeutungen von Namen und Logotypus sind dennoch an den Anfang der folgenden Besprechung gestellt, weil die darauf folgenden Punkte deutlich machen, wie oberflächlich eine Beschränkung auf die Symbole der so genannten Corporate Identity wäre und aufzuzeigen, was wirklich hinter ihnen steht, und wie man versuchen kann, ihm näher zu kommen.

Das folgende Kapitel ist der Suche nach einem möglichst umfassenden Verständnis der Eigenheit des Unternehmens gewidmet. Die hierzu verwendeten

---

<sup>11</sup> Bei allem Wert, den dieses Bewusstwerden hat, wird die Corporate Identity hier als unabhängig vom Menschen aufgefasst im Gegensatz zur Sichtweise des dialektischen Materialismus der besagt, dass der Mensch mit seinem Werk zu einem Ganzen zusammenwächst, das den Menschen hat.

Methoden haben verschiedene Arten von Aussagekraft, die sich aber gegenseitig ergänzen, je nachdem in der Beschreibung wirklich als nachhaltig erkannte Verwurzelungen oder Beziehungen untersucht werden oder ob dem Unternehmen, vorzugsweise von Insidern, Eigenschaften oder Metaphern zugemessen oder zugeordnet werden oder wie aussagekräftig Eigenaussagen wirklich sind oder sein können.

## **2.2. Die ganzheitliche Erfassung**

Organismen, Personen und deren Organisationen allesamt zeichnen sich aus durch außerordentliche Komplexität und einem Zusammenspiel von Gliedern, Organen, Systemen und Apparaten die Zusammenhänge bilden, aus denen neue „gesamtheit“liche Eigenschaften erwachsen. Ihre Komplexität macht das Verständnis ihres Wesens schwierig. Für viele ist die Komplexität ein derart großes Hindernis, dass sie sich dem Phänomen überhaupt nicht nähern wollen und wenn sie es denn tun, verlieren sie sich in der Vielfalt ihrer Ausdrucksformen, die sie dann in ein taxonomisches System bringen oder sie widmen sich der Analyse einzelner Bestandteile, die sie manchmal als pars pro toto setzen und die nicht selten vom Versuch der ganzheitlichen Erfassung ablenkt.

Sie finden es wenig ermutigend, dass die Komplexität weder die einzige noch die bedeutendste Eigenschaft von Organismen, Personen und Organisationen ist. Die Systemtheorie, die im Kapitel über Synergie besprochen wird, hat es klar gemacht, dass man Systeme besser verstehen kann, wenn man die ihnen eigenen Regeln entdeckt und besonders dann, wenn man feststellt, dass manche Regeln sich in allen für diese Untersuchung relevanten Systemen wieder finden, zum Beispiel die Möglichkeit, Systeme zu steuern, die zu dem Begriff der Kybernetik geführt hat. Es gibt aber bessere Methoden als die Systemtheorie, um den Erscheinungsformen des organisierten Lebens näher zu kommen. Ein Unternehmen ist eine organisierte Ganzheit, es ist „gestaltet“. Man kann seine Erscheinung beschreiben, und kommt ihr dadurch näher.

Verstehen durch Beschreibung des Augenscheinlichen ist zwar als subjektiver Vorgang Fehlinterpretationen unterworfen, aber wenn wir uns bei der Beschreibung der sichtbaren Eigenschaften insgesamt an strikte Regeln halten und weniger augenfällige Eigenschaften mit in unsere Betrachtung einbeziehen, können wir unsere dessen verbessern, wodurch sich eine Gestalt von der anderen unterscheidet und wodurch sie sich hervorhebt. Je besser unsere Informationen sind, je näher wir uns mit einem Unternehmen be“fassen“, umso größer sind unsere Chancen, seine wirkliche Natur zu erfassen.

Im Folgenden werden drei ganzheitliche Methoden dargestellt, die es möglich machen, der Identität eines Unternehmens näher zu kommen:

Die Beschreibende Methode  
Die Attributive Methode und  
Die Assoziative Methode

### **2.3. Die beschreibende Methode – Identitätsdeskriptoren**

Eine gute Art, dem Gesamtverständnis eines komplexen Zusammenhangs näher zu kommen ist die Beschreibung. Sie ist eine von der Phänomenologie bevorzugt eingesetzte Methode um zu einem Verstehen von Erscheinungen zu kommen. Identitäten<sup>12</sup>, können mit ihren offensichtlichen Eigenschaften beschrieben werden, die hier Deskriptoren genannt werden.

Wie bei Gleichungen mit einer Vielzahl von Unbekannten, ergibt eine Beschreibung ein immer klareres Bild, je mehr relevante Deskriptoren herangezogen werden, wenn auch nie ein ganz vollständiges.

Wenn die Beschreibung so auch keine volle Erklärung des Wesens eines Unternehmens geben kann, so ist sie doch - weil ganzheitlich - besser hierzu geeignet als die analytische<sup>13</sup> Methode.

Die Qualität der Beschreibung hängt ihrerseits wiederum ab von der Befähigung der Autoren, ihrer Fachkenntnis und von der Art des zu beschreibenden Objekttyps. Wenn sie der Spontaneität oder dem momentanen Eindruck überlassen bleiben, sind Beschreibungen in ihrer Aussagekraft oft sehr beschränkt. Subjektive Empfindungen<sup>14</sup> überlagern dann die für eine Erfassung des Ganzen notwendige Klarsicht. Eine gute Beschreibung erfordert ein diszipliniert nüchternes Vorgehen und lässt schließen alle für das Verstehen des Ganzen wesentliche Elemente ein.

Bei dieser Methode wird solchen Aspekten Priorität eingeräumt, die sich auf das Ganze beziehen. Maschinen sind zwar oft aus sehr vielen Einzelteilen zusam-

---

12 Eigentlich wäre es besser, das englische Wort Identity mit Wesenheit zu übersetzen, weil Identität im deutschen Sprachgebrauch häufig auch als Gleichsetzung eines Objekts mit einem anderen benutzt wird, während wir hier von der spezifischen Eigenheit zum Beispiel eines Unternehmens sprechen.

13 Griechisch für auflösend

14 Ein amüsantes Beispiel zeigt wie die Beschreibung zum Beispiel eines Weges mehr über die beschreibende Person als über den merkbaren Weg aussagt. Wenn zum Beispiel der Weg nach den dort vorhandenen Bars, oder den Kirchen oder den historischen Monumenten beschrieben werden. Die Zeichner von Comics setzen den gezeichneten Personen oft Symbole wie das Dollarzeichen direkt in die Augen um die Einseitigkeit des Beobachters zu symbolisieren.

mengesetzt, von denen aber nur manche markierende Bedeutung haben, Organismen wie zum Beispiel der menschliche Körper, leben auf Grund der Interaktion von Systemen, etwa ein Dutzend so genannter „Apparate“ zusammenwirken, wobei das Zusammenwirken Regeln unterworfen ist. Dennoch erklärt die vollständige Beschreibung dieser Systeme das Wesen des Menschen nur beschränkt, nicht seine Interessen und Vorlieben und noch weniger seine Ausrichtung auf Sinnhaftigkeit oder gar seine Transzendenz.

Die Beschreibung, ermöglicht wohl die konkreteste Annäherung an das Wesentliche eines Unternehmens. Sie kann aber sinnvoll durch die attributive und assoziative Methode ergänzt werden.

Im Folgenden werden die Deskriptoren besprochen, die nach Meinung des Verfassers zur Beschreibung der eigentlichen Identität eines Unternehmens mindestens herangezogen werden sollten.

### **2.3.1.      *Der Name***

Der Name eines Unternehmens ist gleichzeitig seine umfassendste wie auch seine abstrakteste Kennzeichnung. Oft ist er ein Akronym wie IBM, REWE, SAP, dessen ursprüngliche Bedeutung man nicht zu kennen braucht, um zu wissen, welches Unternehmen gemeint ist.

Die Kennzeichnung eines Telefon Carriers kann aus einer Zahlenfolge bestehen wie der, die man wählt, um eine Verbindung herzustellen.

Manchmal nutzt man auch den Namen einer Person oder Familie, die eigentlich nur in ihrer Assoziation mit dem Unternehmen Bedeutung hat wie Opel, Kelloggs, Mercedes etc. Nomen est omen, der Name ist Voraussage, Vorbestimmung, gilt nur in seltenen Fällen.

Nur dann, wenn das Unternehmen mit bestimmten Charaktereigenschaften des Gründers assoziiert wird, wie zum Beispiel der Nüchternheit und Sachbezogenheit des Henry Ford, oder die Begeisterung für Sportlichkeit und meisterhafte Technik eines Porsche können Namen derselben die Identität des nach ihnen benannten Unternehmens mit prägen.

Einzelne Firmennamen haben Namenskennzeichnungen, die einen allgemeinen Anspruch auf den Gesamtmarkt für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen vorgeben wie General Foods, General Motors, General Electric, Allgemeine Versicherungsgesellschaft, oder sie leiten ihr Akronym mehr oder weniger aus einem solchen Anspruch ab wie International Telephone and Telegraph (ITT) oder IBM. Manche Firmen haben selbst neue Märkte geschaffen und sich lange genug in diesen gehalten, so dass ihr Produkt und Firmenname zum Synonym