

GASTWIRTSCHAFT

Revolution im Management?

Den „one best way“ gibt es nicht



Von Marcel Schütz

In der Wirtschaftswelt sind ständig neue Ideen in Umlauf, wie man ein Unternehmen zeitgemäß führt. Ob „Arbeit 4.0“, „Agilität“, „Holacracy“ und „Purpose“ – selbst für Managementforscherinnen und -forscher ist es schwer, im Dschungel der Schlagworte den Überblick zu behalten.

Welches Prinzip der Steuerung auch favorisiert und idealisiert werden mag – früher oder später haben alle Konzepte ihren Höhepunkt erreicht, werden durch neue abgelöst oder variiert. Typisch für viele Managementkonzepte ist ihr Hang zur Übertreibung.

Woran erkennt man das?

Erstens am Verabsolutieren des Konzepts auf die ganze Organisation. Organisationen sind aber mit guten Gründen differenziert aufgebaut. Verschiedene Aufgaben gehen mit diversen Arbeitsweisen einher – lokale Rationalität. Klar, das provoziert auch Tunnelblick. Aber die völlige Umgestaltung der Organisation nach einem bestimmten auserkorenen Prinzip widerspricht deren Funktion.

Zweitens an der Radikalität der Gründe. Wenn vom Wandel der Welt und einer revolutionären Herangehensweise die Rede ist, wird es schnell dramatisch. Natürlich gibt es große technologische Veränderungen, aber bis zur Revolution aller Organisationen ist es ein weiter Sprung.

Drittens ist der Hang zur Übertreibung am bestehenden Beispiel zu erkennen. Bestimmte Firmen werden als Vorreiter identifiziert, von denen eigentlich alles zu lernen ist. Doch was in einem bestimmten Organisationstyp klappt, muss anderswo nicht ebenso gelten. Erfolg spricht sich jedoch rasch rum und man möchte Teil davon werden.

Muss man die Idealisierung von Managementkonzepten völlig ablehnen? Nein. Organisationsklug ist es, sie als Anstoß für Veränderungen zu begreifen und für eigene Zwecke anzupassen. Oft heißt das: zu zeigen, dass man mitspielt und weiß, was gerade en vogue ist.

Letztlich gilt aber wie immer im Leben: bunter Methodenmix ist an sich der Normalfall, nicht das Defizit.

Das erscheint vielen inkonsequent und unbefriedigend. Und eben daraus erklären sich Universalkonzepte, die den „one best way“ gefunden haben wollen.

Dem zu misstrauen, macht Kompetenz im Management aus.

Der Autor ist Professor für Organisation und Management an der Northern Business School Hamburg.

NACHRICHTEN

EU-Gericht: Google muss Milliardenstrafe zahlen

Das Gericht der Europäischen Union (EuG) hat einen Beschluss der EU-Kommission wegen illegaler Praktiken des US-Internetkonzerns Google bei Android-Handys im Wesentlichen bestätigt. Mit seinem Urteil reduzierte das EuG am Mittwoch eine 2018 von der Kommission verhängte milliarden schwere Geldbuße leicht von 4,343 auf 4,125 Milliarden Euro. Das US-Unternehmen hatte sich gegen diese juristisch gewehrt. Gegen die EuG-Entscheidung sind Rechtsmittel zum Europäischen Gerichtshof (EuGH) möglich. Die EU-Richter:innen bestätigten die Entscheidung der Kommission weitgehend, wonach Google den Herstellern von Android-Mobilgeräten und den Betreibern von Mobilfunknetzen seit 2011

rechtswidrige Beschränkungen auferlegt hat, um die beherrschende Stellung seiner Suchmaschine zu stärken. epd AZ: T-604/18

Kabinett baut Hürden für Betrieb von Solaranlagen ab

Die Bundesregierung will steuerliche und bürokratische Hürden für den Betrieb von Photovoltaikanlagen auf Privathäusern abbauen. Das beschloss das Kabinett am Mittwoch. Einnahmen aus Solaranlagen sollen nun bis zu einer bestimmten Leistung von der Ertragsteuer befreit werden. Unter bestimmten Umständen soll auch keine Mehrwertsteuer anfallen. dpa

Uniper benötigt noch mehr staatliche Hilfen

Bei den Bemühungen um die Stabilisierung von Deutschlands wichtigstem Gasimporteure Uni-

per ist nach Angaben des Unternehmens ein verstärktes Engagement des Bundes im Gespräch. Aufgrund der gestiegenen Unsicherheiten prüfen die Beteiligten unter anderem „eine direkte Kapitalerhöhung, die zu einer signifikanten Mehrheitsbeteiligung des Bundes an Uniper führen würde“, wie Uniper bekanntgab. Es seien aber noch keine Entscheidungen über das Stabilisierungspaket vom Juli hinaus getroffen worden. dpa

USA legen afghanisches Geld in der Schweiz an

Die USA haben am Mittwoch die Gründung eines Fonds für eingefrorene afghanische Staatsreserven in Höhe von 3,5 Milliarden Dollar angekündigt. In einem Brief an die Afghanische Zentralbank erklärte der stellvertretende US-Finanzminister Wally Adeyemo, dass es derzeit keine Institution in Afghanistan gebe, die „garantieren kann, dass dieses

Geld ausschließlich zugunsten des afghanischen Volkes verwendet werden würde“. Der neue Afghan Fonds soll im schweizerischen Genf beheimatet sein und klassische Zentralbank-Aufgaben erfüllen, wie etwa Schuldentilgungen, Stromimporte und möglicherweise die Herstellung von Bargeld. Als Geldinstitut wurde die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich gewählt. apf

Produktion der Chemie bricht ein

Die deutsche Chemie- und Pharmabranche kürzt ihre Produktion wegen der rasant gestiegenen Energiepreise immer weiter. Der Verband der Chemischen Industrie (VCI) erwartet nun, dass die Herstellung in der Branche dieses Jahr um 5,5 Prozent schrumpfen wird. Die Produktion der Chemie alleine betrachtet dürfte gar um 8,5 Prozent zurückgehen, teilte der VCI am Mittwoch in Frankfurt mit. dpa

Ein Jahr Dax-Reform

Im deutschen Leitindex sind inzwischen 40 Unternehmen vertreten. Hat sich das bewährt?

Er gilt als Aushängeschild der deutschen Wirtschaft: Der Dax. Doch ist der Deutsche Aktienindex wirklich ein Abbild der heimischen Wirtschaft? Vor einem knappen Jahr, am 20. September 2021, brachte die Deutsche Börse eine Reform auf den Weg: Die erste deutsche Börsenliga wurde von 30 auf 40 Mitglieder erweitert. Zudem gelten seither strengere Regeln für Unternehmen, die in den Dax aufrücken und dort bleiben wollen. Die Bilanz nach einem Jahr Dax 40 fällt gemischt aus.

„Die breitere Diversifizierung ist positiv zu sehen“, sagt der Geschäftsführer des Center for Financial Studies an der Frankfurter Goethe-Universität, Volker Brühl. „Allerdings ist zu bemängeln, dass das Thema Nachhaltigkeit/ESG nach wie vor so gut wie keine Rolle im Dax spielt. Das passt einfach nicht in die heutige Zeit.“ Kriterien wie Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – kurz ESG (englisch für: Environmental Social Governance) – bekommen für Privatleger:innen und Profiinvestoren immer mehr Gewicht.

Aufstrebende junge Firmen haben es weiterhin schwer

„Es ist eine Chance vertan worden, den Dax grüner zu machen“, meint Brühl. „Das ist ein Konstruktionsfehler, der dringend behoben werden muss. Jedes Unternehmen, das in den Dax aufgenommen wird, sollte ein bestimmtes Nachhaltigkeitsranking, einen ESG-Score erreichen.“

Die fehlende Berücksichtigung von ESG-Kriterien bemängelt auch Andreas Strobl, Leiter deutsche Aktien im Wealth & Asset Management der Privatbank Berenberg. Sein Fazit: „Die Dax-Erweiterung ist definitiv eine schließliche Weiterentwicklung gewesen – doch es bleibt

mehr eine Evolution als eine Revolution.“

Lange wurde der Dax, den es seit 1988 gibt, von vier Branchen dominiert: Chemie, Automobil, Energie, Finanzen. Die Öffnung für weitere Unternehmen sollte nach Vorstellung der Deutschen Börse auch dafür sorgen, dass zum Beispiel aufstrebende Internetfirmen einen Platz im Schaufenster der deutschen Wirtschaft bekommen.

Der Dax sei durch die Erweiterung „qualitativ besser geworden“, sagt Ingo Speich, Leiter Nachhaltigkeit und Corporate Governance bei Deka Investment. Es würden jetzt wesentlich mehr Sektoren abgebildet. Das

findet zwar auch Marc Decker, stellvertretender Aktienchef von Quintet, der Muttergesellschaft von Merck Finck: „Allerdings bleibt die Aufstockung trotzdem nur ein zaghafter Versuch, den weiterhin industrielastigen Dax umzugestalten. Weiterhin bleiben Unternehmen aus dem IT-Sektor im weitesten Sinne Mangelware im deutschen Leitindex“, kritisiert er.

Auch Tom Koula, Index-Experte der Stifel Europe Bank, meint, es gebe noch einige innovative Unternehmen, die für den Dax interessant sein könnten: „Insbesondere ist das der Mainzer Impfstoffhersteller Biontech. Spannend ist auch ein Blick auf

das süddeutsche Start-up Lilium, das Flugtaxi entwickelt. Beide Unternehmen sind an der US-Technologiebörse Nasdaq notiert, haben aber an der Heimatbörse Deutschland keine Bedeutung.“

Die Aufstockung vor einem Jahr habe international „große Beachtung gefunden“, bilanziert Koula. „Gerade auch in den USA ist das Interesse durchaus gestiegen, auch wenn sich das wegen der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Lage – Krieg, Inflation, Energiekrise, Euroschwäche – derzeit nicht in der Indexentwicklung widerspiegelt.“ Auch Experte Decker sagt, international gehöre der Dax zu den relevanten Aktienindizes, „wobei sich global agierende Investoren seiner nur eingeschränkten Ausrichtung auf Wachstumswerte natürlich bewusst sind“.

Einer der erst vor einem Jahr aufgenommenen Wachstumswerte, Hellofresh, muss sich bereits wieder aus der ersten deutschen Börsenliga verabschieden. Der höhere Börsenwert spült zum 19. September das Energieunternehmen Siemens Energy zurück in den Dax. In einem 2022 insgesamt wechselhaften Börsenumfeld sackten unter anderem die Aktien der Dax-Aufsteiger Hellofresh und Zalando erheblich ab. Beide Unternehmen büßten seit der Aufnahme in den Dax vor einem Jahr mehr als 70 Prozent ihres Börsenwertes ein.

Die Deutsche Börse hat sich nach dem Betrugsskandal und verspäteten Dax-Rauswurf des Münchener Zahlungsdienstleisters Wirecard vorgenommen, nur noch profitable Unternehmen in den Dax aufzunehmen. Uwe Streich, Aktienstrategie bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), meint, diese Regeländerungen seien auf jeden Fall positiv zu bewerten: Sie seien wahrscheinlich mit das Beste an der Dax-Reform. dpa



Dax-40-Banner an der Frankfurter Börse im September 2021. DPA