



Unternehmensphilosophie: Der Ansatz für wirtschaftliches Handeln

Ansatz für wirtschaftliches Handeln ist die Unternehmensphilosophie. Aus ihr lässt sich die Unternehmensvision ableiten, die aus der Gegenwart heraus bestrbt ist, ein Zukunftsbild des Unternehmens zu entwerfen. Mit Hilfe der Grundsatplanung wird die Unternehmensführung in einen grundlegenden unternehmenspolitischen Rahmen eingebunden.

Die Unternehmenspolitik, abgeleitet aus der Unternehmensphilosophie, umfasst die Gesamtheit von Aufgaben, die zu lösen sind, wenn das aktuelle und künftige Verhalten des Unternehmens bestimmt werden soll. Sie ist die operationalisierte, das heißt konkretisierte Form der Unternehmensphilosophie, die in schriftlich dokumentierten Führungsgrundsätzen zum Ausdruck gelangt.

Die Inhalte der Unternehmenspolitik sind:

- **Zweck:** Funktion des Unternehmens gegenüber der Umwelt, durch Festlegung des Leistungsprogramms, der Kunden und der Märkte und Aufgaben gegenüber Kapitalgeber, Geschäftspartner, Wettbewerbern, Staat/Gesellschaft, Umwelt;

- **Ziel:** Definition der obersten Unternehmensziele mit den grundsätzlichen Strategien durch Festlegung der Zielhierarchie (Wirtschaftliche Ziele, finanzwirtschaftliche Ziele, soziale Ziele), Festlegung entsprechender Unternehmensstrategien und Fixierung der obersten Normen für das Verhalten gegenüber Dritten (Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Staat, Gesellschaft).

Um die Vorstellung von der künftigen Position des Unternehmens im Markt verwirklichen zu können, ist eine Konkretisierung der Unternehmensvision für die innerhalb und außerhalb des Unternehmens stehenden Gruppen nötig. Hierfür dienen die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensgrundsätze, die Unternehmensvision, das

Der Autor



Andreas Nonnenmacher, THINK Business Development KG in Koblenz, ist Sprecher der Wirtschaftsjunioren Mittelrhein und Mitglied des Landesvorstands der Wirtschaftsjunioren Rheinland-Pfalz.

Unternehmensleitbild, die Corporate Identity, die Unternehmenskultur und Unternehmensethik.

Unternehmensphilosophie

Sie ist die „Weltanschauung“ des Unternehmens und dient der Positionierung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld und der Offenlegung der Zwecke, Werte, Normen, Ziele und Potenziale des Unternehmens.

Die Unternehmensphilosophie wirkt sich auf die Unternehmensvision und das –leitbild aus. Sie zusammen ergeben mit der Corporate Identity die Unternehmenskultur.

Die Wertvorstellungen im Rahmen der Unternehmensphilosophie können die Leitbilder Menschenbild, Leitbild der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, Unternehmensleitbild und Unternehmensethik umfassen.

Im Rahmen des Leitbildes der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gewinnt der ökologische Aspekt zunehmend an Bedeutung. Dies beruht nicht zuletzt auf veränderten Wertevorstellungen, die Un-

ternehmen in ihre philosophische Grundhaltung aufnehmen, wenn sie sich nicht auf längere Sicht existenzgefährdenden Wertkonflikten aussetzen wollen.

Schritte bei der Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes sind:

- Umweltanalyse und -prognose,
- Unternehmensanalyse und -prognose,
- Bestimmung der Machtlegitimation, Leistungsbereiche und der Gewinnperspektiven,
- Definition der Werte und Ideale der Unternehmensleitung,
- Festlegung der Verpflichtung des Unternehmens gegenüber der sozialen Umwelt,
- Entstehung der Unternehmensphilosophie und Leitbild als Resultat der vorbezeichneten Schritte.

Alle Stufen beziehungsweise Teilschritte des Führungsprozesses beruhen auf der Unternehmensphilosophie.

Unternehmensgrundsätze

Unternehmenspolitische Aspekte werden zusammen mit unternehmensphilosophischen Grundsatzfragen in den Unternehmensgrundsätzen fixiert. Diese stellen dann das Selbstbild des Unternehmens dar, in dem das Verhältnis des Unternehmens zur Umwelt und zu seinen Mitarbeitern beschrieben und fixiert wird, und in dem geschäftspolitische Grundsätze entwickelt werden.

Die in die Unternehmensgrundsätze eingebrachten unterschiedlichen Ziele und Interessen der internen und externen Zielgruppen weisen auf das eigentliche Problem der Unternehmenspolitik hin: Das Machtproblem.

Die voneinander abweichenden Interessen der Anspruchsgruppen führen zu Auseinandersetzungen über das in der Zu-

kunft vorherrschende Leitbild. Für die Festlegung einer längerfristig tragfähigen und weitgehend akzeptierten Unternehmenspolitik und für die weiteren Prozessstufen des Führungsprozesses wird entscheidend sein, ob realistische und zukunftsbezogene Leitlinien entworfen werden können, eine angemessene Beteiligung aller Interessensgruppen ermöglicht wird und ein Konfliktmanagement aufgebaut ist, das die Auseinandersetzungen versachlichen kann und zu breit akzeptierten Ergebnissen führt.

Unternehmensgrundsätze sind wirksam als Richtlinie für die Gestaltung des künftigen Geschehens. Sie schaffen Rahmenbedingungen für die Planung und erleichtern eine Führung durch Zieldefinitionen. Sie verbessern das Unternehmensimage und dienen damit zugleich einer Steigerung der Effizienz des Unternehmens.

Der Konkretisierungsgrad der Grundsätze ist in der betrieblichen Realität eher gering. Sie unterscheiden sich von Unternehmenszielen dadurch, dass sie weder nach Zieldimensionen strukturiert, noch in Form operationalisierter Rahmengrößen fixiert sind. Erfahrungsgemäß werden solche Grundsätze in Unternehmen erst oft im Nachhinein „nach erfolgtem Handeln“ formuliert. Daraus resultiert, dass sich die Unternehmensgrundsätze und Unternehmensziel gegenseitig beeinflussen.

Unternehmensvision/ Unternehmenskonzept

Sie ist das Zukunftsbild des Unternehmens, welches wesentlich das Unternehmenskonzept prägt. Sie trifft Aussagen über den künftigen Aufbau und die Arbeitsweise des Unterneh-

mens und steht im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Eine Unternehmensvision hat Ziel- und Richtungscharakter, geht qualitativ und zeitlich über das Tagesgeschehen hinaus, muss kommuniziert und durchgesetzt werden, soll die Führungsinstrumente zielgerichtet beeinflussen und soll die persönliche Überzeugung der Unternehmensleitung wider-

spiegeln. Die Unternehmensvision steht in Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Deshalb ist es notwendig, dass die in ihr enthaltenen Ziele anspruchsvoll, operational und erreichbar sind.

Der Ansatz für das Unternehmenskonzept geht davon aus, dass das Unternehmen nicht reagiert, sondern aktiv Impulse in seinen Handlungs-

kontext sendet und diesen beeinflusst. Umweltentwicklungen (Umweltkonzept) dürfen nicht passiv hingenommen werden, weil sonst Umweltveränderungen das Unternehmen überholen. Die Unternehmensführung muss zur Abwehr dieser Gefahren zum einen in einem kreativen Prozess ihr Bild des Handlungskontextes fertigen und die Umwelt sozusagen „inszenieren“ und zum



anderen erkennen, dass Umweltentwicklungen von unterschiedlichen Akteuren in Gang gesetzt werden.

Deshalb sind nicht nur die Handlungsprogramme des Unternehmens an das von der Unternehmensführung inszenierte Bild der Umwelt anzupassen, sondern es gilt auch, Umweltentwicklungen im Sinne der Unternehmensziele im Voraus aktiv zu beeinflussen.

Über die Steuerungsfunktion der Unternehmensführung (Steuerungskonzept) erfolgt die Verbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte über einen angestrebten Normenkonsens und nicht ausschließlich über hierarchische Anweisungen. Aus diesem gemeinsamen Normenkonsens heraus sind Vorgesetzte und Mitarbeiter im Stande, eine Identität zu entwickeln.

Die Unternehmensführungsaufgabe ruht auf einer Vielzahl von Schultern. Ein Unternehmen besteht demnach aus vielen Unternehmern. Die Aufgabe der Unternehmensführung und die Erfahrungen dieser vielen Unternehmer gilt es so zu organisieren, dass diese in ihren Absichten und Werten harmonieren.

Die Kontrollprozesse im Unternehmen wandeln sich von der engen Überwachung und technischen Kontrolle zu Formen der Selbstkontrolle und sozialen Kontrolle.

Das Managerkonzept letztlich ist das Bindeglied zwischen Unternehmens-, Um-

welt- und Steuerungskonzept. Strategische Maßnahmen werden nicht mehr als rein analytischer, sondern als kreativer Prozess empfunden.

Die erörterten Ansätze für die Gestaltung der Unternehmensführung sind einander ergänzende Denksysteme, die in keiner Konkurrenz zueinander stehen, sondern vielmehr ergänzend der konkreten Gestaltung der Unternehmensführung dienen.

Unternehmensleitbild

Das Leitbild des Unternehmens schreibt die in der Philosophie verankerten Werte und Normvorstellungen der Unternehmensleitung in Form von Grundsätzen fest. Es vermittelt den Handlungsrahmen und die Handlungsperspektiven für Entscheidungen auf allen Führungsebenen.

Um die mit dem Unternehmensleitbild verbundenen Ziele erreichen zu können, ist es zweckmäßig, die Mitarbeiter an ihrer Formulierung zu beteiligen. Dies fördert auch eine anzustrebende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Corporate Identity

Die Corporate Identity verdeutlicht die Unternehmensidentität, da sie das Selbstverständnis des Unternehmens darstellt und damit als eine unverwechselbare Persönlichkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden kann,

um es auch von Konkurrenten zu unterscheiden.

CI-Elemente sind neben dem Corporate Design, also dem Erscheinungsbild des Unternehmens, auch die Corporate Communications – die Unternehmenskommunikation – und das Corporate Behaviour, also das Unternehmensverhalten

Unternehmenskultur

Unter Kultur lässt sich allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einer Gruppe von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und bewirkt, dass sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet.

Unternehmenskultur ist als eigenes, unverwechselbares Vorstellungs- und Orientierungsmuster zur Prägung des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern und der betrieblichen Organisation zu verstehen. Der Begriff „Unternehmenskultur“ projiziert das Entstehen von Werten und Normen und ihren Einfluss auf menschliche Verhaltensweisen auf das Unternehmen.

Von einer Unternehmenskultur können unterschiedliche Wirkungen ausgehen. Dieses kann zu einer Unterscheidung zwischen starken und schwachen Unternehmenskulturen führen. Bei starken Kulturen werden die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen von allen Unternehmensmitgliedern getragen. Bei schwachen Kulturen fehlt der gemeinsame Grundkonsens.

Unternehmensethik

Die Unternehmensethik befasst sich mit den idealen Werten, die in marktwirtschaftlichen Systemen zu einem konfliktfreien Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit führen soll. Unternehmensethisch ist es, bestimmte Ziele und Handlungsweisen, etwa Verbraucherorientierung, anzustreben und andere, zum Beispiel unseriöse Vermarktungen, auszuschließen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Unternehmensphilosophie das Fundament für wirtschaftliches Handeln und somit wichtiger Bestandteil für den unternehmerischen Erfolg ist.

ANDREAS NONNENMACHER