

# Vorwort

## Zukunft gestalten – dual, international

### **Herausforderungen der Unternehmenspolitik**

Unternehmenspolitische Strategien werden von Kontrasten bestimmt. Gestiegene Wettbewerbsanforderungen auf nationalen und internationalen Märkten, verbunden mit einer erhöhten Informationstransparenz und stärkeren Abhängigkeit von Präferenzen, bedingen die Entwicklung nachhaltiger markt- und führungspolitischer Instrumente. Der erhöhte Innovationsdruck und die gestiegene Bedeutung von Know-how als Erfolgsfaktor verändern dabei auch die Stellung von Bildung, Forschung und wissenschaftlicher Erkenntnis in Unternehmen.

Dynamik und Spezialisierung fördern zum anderen jedoch die Kurzfristigkeit und Einseitigkeit unternehmenspolitischer Entscheidungen. Mit der stärkeren Betonung des Effizienzprinzips einher geht die Dominanz rein wirtschaftlicher Überlegungen. Ökonomie entfaltet einen Eigenwert, und Unternehmen rücken in das Zentrum sozialpolitischer Macht. Ihre Bedeutung ragt über die eines reinen Agenten zur Förderung gesellschaftlicher Wohlfahrt weit hinaus. Damit wird aber die Balance ökonomischer, sozialer, technologischer und ökologischer Erfordernisse als existenzielle, zugleich die Innen- und Außensphäre von Unternehmen erfassende Voraussetzung gefährdet.

In einem dynamisch-komplexen und global-vernetzten Kontext stellen sich die folgenden Fragen an eine zukunftsorientierte Unternehmenspolitik:

- Wie können die Innovationskraft und das Wissenspotenzial von Unternehmen – und bereits zuvor deren Fähigkeit zur Erkenntnis relevanter interner und externer Zusammenhänge – gesichert werden? Auf welchem Paradigma beruht die erfolgreiche Umsetzung von Wissen in Anwendung durch Unternehmen?

- Auf welche Weise kann das komplexe Miteinander von Wirtschaft, Gesellschaft, Technik und Umwelt im Gleichgewicht gehalten werden? Wie können die verschiedenen Anspruchsgruppen im lokalen und globalen Kontext mittel- und langfristig ausgeglichen werden?

Antworten auf diese Fragen zu geben und zugleich Impulse für eine zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, war die Zielsetzung eines wissenschaftlichen Kongresses zum Thema *„Herausforderungen einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik“*, den die *Berufsakademie Heidenheim – University of Cooperative Education* aus Anlass ihres 30-jährigen Bestehens veranstaltete. Dabei erwies sich das spezielle Profil der Akademie als Hochschulmodell für die Diskussion der aufgezeigten Fragestellungen in besonderer Weise als ideal: Im Prinzip des dualen Studiums sind sowohl der Dialog als auch die kritisch-konstruktive Diskussion von Theorie und Praxis als Voraussetzung für den erfolgreichen Transfer von Wissen in Anwendung grundsätzlich angelegt. Die im Rahmen von Studienprogramm und Hochschulkooperation gelebte internationale Orientierung beinhaltet wesensimmanent die Ausrichtung auf globale und vernetzte Strukturen als zentrale Dimensionen der Unternehmenspolitik.

Ausgewiesene nationale und internationale Autoren aus Wissenschaft und Praxis zeigen Handlungsfelder und -alternativen eines Managements für die Zukunft auf. Die Autoren sind im Kontext von Politik, Wirtschaft und Hochschule mit der Akademie auf vielfältige Weise verbunden. Ihre Beiträge umfassen zunächst aus unterschiedlicher Sichtweise den Schwerpunkt *„Wirtschaft und Gesellschaft“* als Herausforderungen der Unternehmenspolitik. Ein weiterer, ebenso vielfältig differenzierter Schwerpunkt liegt dann in der Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf die Herausforderungen *„Technologie und Nachhaltigkeit“*. Die Themenfelder sind so gestaltet, dass sich das Nebeneinander von Beiträgen aus Theorie und Praxis, aus den jeweiligen fachlichen Disziplinen sowie aus nationaler und internationaler Sicht zu einer Gesamtperspektive ergänzt. Der Tagungsband dokumentiert die vielfältig aufgezeigten Impulse und verbindet damit das Anliegen, die Entwicklung von Strategien einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik aus gesamtheitlicher Sicht zu fördern.

### **Keynotes**

Aus Perspektive der Hochschulpolitik einerseits und der Unternehmenspolitik andererseits öffnen die einleitenden Keynotes den relevanten Raum von Wissenschaft und Management, von Gesellschaft und Wirtschaft, von Innovation und Kontinuität. In seinen Gedanken zu *„Beiträge der Hochschulpolitik zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“* tritt Prof. Dr. *Peter Frankenberg*, Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, für ein Modell der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft ein. Neben der Abstimmung des Angebots- und Bedarfsprofils von Bildung zielt dieses auf Synergien bei der Bündelung von Forschungsinitiativen und in der Konsequenz auf ein Change Management im Bildungsbereich, auf eine marktbezogene Reorganisation interner und externer Hochschulstrukturen.

Grundfragen zur Zukunft der Unternehmensführung in einem umfassenden ökonomischen und gesellschaftlichen Kontext stellt Prof. Dr. *Hermut Kormann*, Vorsitzender des Vorstands der *Voith AG*, in seinem Beitrag „*Strategische Optionen der Unternehmenspolitik*“. Antworten werden aus Sicht eines großen, internationalen Konzerns gegeben, der zugleich aber als Familienunternehmen stärker gegenüber den Forderungen von Eigenkapitalgebern geschützt ist. Er plädiert zum einen für Exzellenz in Innovation und Management, aber auch für eine Politik des Ausgleichs zwischen den Interessen vielfältiger Stakeholder.

## **Wirtschaft und Gesellschaft als Herausforderungen**

Unternehmerisches Wirken richtet sich an Zielgrößen aus, an den gewünschten Wertbeiträgen. In Panel 1 „*Leadership – Wertorientierte Unternehmensführung*“ wird deshalb einfühend gefragt, wodurch sich speziell die Integration von Wertorientierung, Unternehmensführung und Mitarbeiterführung als neue Tendenz auszeichnet. Dr. *Wolfgang Dowie*, ehemaliger Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der *Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH)*, differenziert in „*Leadership und wertorientierte Mitarbeiterführung*“ hierzu wertorientierte und Werte-orientierte Führung. Die Unterscheidung zwischen unternehmerischem Tun als Ergebnis (was?) und als Prozess (wie?) führt zur Aussage, Wertsteigerung und Würde des Menschen in Einklang zu bringen, zu einer Unternehmensführung zwischen Gewissen und Gewinn.

Am Verhältnis von Zielen und Werten als zukünftigen, aber auch wandelhaften Bezügen der Führung einerseits und gegenwärtiger Situation als realer Basis der Unternehmensführung andererseits setzen die Gedanken von Prof. *Benjamin Ola Akande*, Ph.D. an, Dean *School of Business and Technology, Webster University St. Louis*. Der bewusste Fokus auf die Gegebenheiten fördert Klarheit und Verbindlichkeit der Führung. Dies wird unter dem Aspekt „*Developing Leadership Competencies*“ auf der Ebene persönlicher Eigenschaften des Leaders durch Authentizität und Fähigkeit zur Selbstkritik ergänzt.

Die der Unternehmensführung immanente Spannung zwischen Eigeninteresse und Stakeholderbezug führt in Panel 2 „*Soziale Verantwortung der Unternehmen – Corporate Social Responsibility*“ zu unterschiedlichen Positionen. In seinem Beitrag „*Corporate Social Responsibility (CSR) – eine Sozialinnovation für die Gesellschaft?*“ zeichnet Prof. Dr. *Manfred Schlund*, *Berufsakademie Heidenheim*, zunächst das grundsätzliche Profil der Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft auf. Es wird die Vielfalt und Heterogenität möglicher Formen der Corporate Citizenship erkennbar – und zugleich die Abhängigkeit der CSR davon, dass Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sind. Die damit allerdings verbleibende Unschärferelation reflektiert Prof. Dr. *Thomas Schwartz*, Professor für Angewandte Ethik an der *Hochschule Augsburg*, kritisch weiter. Abgewogen wird, inwieweit CSR stärker ein vom Unternehmen selbst gebrauchtes, gegenüber der Gesellschaft ökonomisch-professionell eingesetztes Attribut der Unternehmensführung ist oder eher ein Instrument der Kontrolle von Unternehmen durch den „Prinzipal Gesellschaft“. Unterliegt

die CSR nur ökonomischer Rationalität, dann mangelt es ihr an einer übergeordneten, generell verbindlichen Logik. Im Thema „*Ökonomisierung der Ethik oder „Ethisierung“ der Ökonomie?*“ klingt deshalb an, CSR dem Prinzip zu verpflichten, dem „allgemeinen Besten“ zu dienen.

Eine zugleich vermittelnde wie auch internationale Bezüge aufzeigende Rolle nimmt Prof. *Maggie Jackson, Ph.D.* ein, *Director School of Social Work, Cleveland State University*. Ihre Analyse über „*Corporate Social Responsibilities: An American View of Human Interaction*“ geht von der Frage aus, in welcher Form amerikanische Unternehmen das Postulat CSR organisatorisch umsetzen. Eine Fallstudie zeigt auf, dass der Dienst an der Gesellschaft sowohl innovations- und nutzenfördernd für die Allgemeinheit als auch für die Unternehmen sein kann. Den Gedanken gelebter CSR führt in einem nächsten Schritt Ass. iur. *Marion J. Johannsen*, Geschäftsführerin der *Landesvereinigung Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e. V.*, aus Sicht deutscher Unternehmen weiter. Vielfältige, auch im weltweiten Kontext der Unternehmenstätigkeit umgesetzte Beispiele beleuchten die Rolle der „*Unternehmen als Dienstleister der Gesellschaft*“. Dabei stehen die Vielfalt und Kontextgebundenheit von Ansätzen auch für ein Grundproblem bei der Erfassung und Bewertung von CSR, dem Problem vergleichbarer Normierung und Zertifizierung.

Entwicklungen in der Gesellschaft sind Ausgangspunkt für die Unternehmensstrategie, und zugleich wirken Unternehmen auf soziokulturelle Entwicklungen zurück. In Panel 3 „*Markt und Gesellschaft*“ belegt *Jonathan Deacon*, Senior Lecturer *University of Wales*, dass veränderte gesellschaftliche Konventionen letztlich zu einem Ersatz statischer Marketingkonzepte führen. „*Marketing 2020*“ zeigt auf, dass neue Konsumentenprofile konsequent neue und das ganze Unternehmen erfassende Geschäftsmodelle erfordern. Damit verbunden sind die zunehmende Flexibilisierung und Marktabhängigkeit von Unternehmen – dies kann weiterführend auch unter den Aspekten reduzierte Autonomie und Einschränkung der Unternehmensphilosophie gesehen werden. Mit dem Blick auf ein konkretes Unternehmen projiziert Dr. *Wolfgang Neumann*, Mitglied des Vorstands der *Paul Hartmann AG*, veränderte Lebensformen und die demografische Entwicklung auf die Situation eines Medicalunternehmens. Im Beitrag „*Unsere Gesellschaft wird älter – Neue Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen*“ zeigt er Perspektiven für die Versorgung einer alternden und sich in ihren familiären Bindungen lösenden Gesellschaft mit Pflegeleistungen auf – geschäftspolitische Strategien, die sich dann wiederum mit ihrer Rückkopplung auf die gesellschaftliche Transformation an sich verbinden lassen.

Die in Panel 4 „*Personalmanagement im demografischen Wandel*“ thematisierte demografische Entwicklung zählt zu den bedeutendsten politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Während die Wissenschaft früh begonnen hat, sich mit diesem Phänomen auseinanderzusetzen, haben die Politik und auch die Wirtschaft die Relevanz und ggf. auch Brisanz der demografischen Entwicklung erst mit zeitlicher Verzögerung entdeckt. Dabei werden die Folgen dieser Entwicklung in 20 – 30 Jahren wesentlich stärker zu spüren sein als heute:

Sparverhalten, Konsumnachfrage, Produktionsstruktur oder internationaler Handel – die Wirtschaftsstruktur insgesamt wird sich tief greifend ändern.

Der Beitrag *„Demografische Herausforderungen für das Personalmanagement“* von Prof. Dr. Ernst Kistler, Direktor *INIFES – Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie*, widmet sich den Auswirkungen auf Gesellschaft und Beschäftigung. Er hinterfragt dabei auch die gängigsten Mythen zum demografischen Wandel, u. a. die Aussage, dass alternde Belegschaften die Produktivität und Innovationskraft der deutschen Wirtschaft bedrohen. Der folgende Beitrag von Dipl.-Bw. Hans-Jürgen Siebrecht, Leiter Labor Relations/ Labor Organization *DaimlerChrysler AG*, analysiert die Auseinandersetzung seines Unternehmens mit dem Phänomen der alternden Belegschaft. In *„Aging Workforce aus Sicht des Unternehmens – Bedeutung und Maßnahmen am Beispiel DaimlerChrysler“* soll exemplarisch nachgewiesen werden, dass vornehmlich Großunternehmen die Herausforderungen erkannt haben und Strategien entwickeln.

### **Technologie und Nachhaltigkeit als Herausforderungen**

Neuerungen bei Produkten und Prozessen sichern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Panel 5 *„Technologie und Innovation“* legt die Anforderungen offen, die sich aus Sicht von Unternehmen und Hochschule im Rahmen eines modernen Innovationsmanagements stellen. In seiner Analyse zu *„Innovation und Technologie aus Sicht der Unternehmen“* betont Dr. Hans-Peter Sollinger, Mitglied des Vorstands der *Voith AG*, die generelle Bedeutung einer Innovationskultur in Unternehmen. Diese fördert Innovationsimpulse sowohl unter dem Aspekt der Kreativität als auch der Rentabilität, d. h. der Verwertbarkeit von Entdeckungen am Markt. Sie gelingt aus Perspektive der Unternehmensführung durch eine Balance von Freiheit und Struktur. Dagegen bewirkt die Maxime Innovationskultur aus Sicht der Hochschule, hier vertreten durch Prof. Dr. Thomas Neidlinger, *Berufsakademie Heidenheim*, einen Antagonismus: Den Anforderungen aus einem umfassenden, anspruchsvollen und zukünftig weiter expandierenden technologischen Wissen stehen Bestrebungen konträr gegenüber, das Studium zu verkürzen und stärker zu spezialisieren. Ein Lösungsvorschlag zu *„Technologie und Innovation: Die zukünftige Aufgabe der Hochschulen“* besteht darin, die Studienzeit für die Vermittlung von Grundlagenwissen zu nutzen, während die Spezialisierung nachfolgend in den Unternehmen erfolgt.

Innovative und etablierte Unternehmen unterliegen kundendefinierten Anforderungen an die Güte von Produkten und Prozessen. Panel 6 *„Qualitätsmanagement“* entfaltet sich dabei über primär technische und betriebswirtschaftliche Dimensionen hinaus auch im gesellschaftlich-umweltbezogenen Kontext: Sorgfalt und Effizienz im Rahmen der Produktion entsprechen dem Wertebewusstsein als solchem, schonen Ressourcen und reduzieren Belastungen. Prof. Dr. Klaus-Dieter Rupp, *Berufsakademie Heidenheim*, legt aus der Perspektive *„Moderne Methoden des Quality Engineering“* den Akzent von Qualitätsmanagement (QM) auf die Phase der Produktentwicklung.

Aus Sicht der Umsetzung ist QM zentral von Menschen getragen, und er plädiert dafür, in das Studium frühzeitig QM-Veranstaltungen und -Projekte zu integrieren.

Die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Praxis ragen über die unmittelbare Produkt- und Prozessorientierung hinaus. Am Beispiel eines Herstellers von Hightech-Komponenten für den Automotive-Sektor verdeutlicht *Christoph Kopp*, Leiter QM-Strategie & Zentrales Q-Reporting *ZF Lenksysteme GmbH*, die zunehmende Anspruchshaltung von Kunden auch bei Fragen der Gewährleistung, Schnelligkeit und Kosten beim Austausch bis hin zu impliziten Rationalisierungserwartungen. Im Problemfeld von zunehmender Produktkomplexität, dadurch bedingter höherer Fehleranfälligkeit, ökologischer Herausforderung sowie Wertewandel mag ein Weg darin bestehen, die Entwicklung der Kundenwünsche frühzeitig und systematisch zu erforschen, und es gilt damit: „*Der Kunde entscheidet über unsere Zukunft*“.

Das in der Keynote des *Ministers für Wissenschaft, Forschung und Kunst* bereits thematisierte Change Management von Hochschulen mit dem Ziel, stärker marktwirtschaftliche Strukturen einzuführen, wird von Prof. Dr. *Evgeny Ruzaev* und *Polina Ruzaeva*, *Tomsker Polytechnische Universität*, auf die Situation in Russland übertragen. In „*Managementqualität im Hochschulwesen Russlands als Kriterium der Hochschulevaluation*“ untersuchen sie die Notwendigkeit, Ziele und Ansatzpunkte einer Managementreform der stark bürokratisierten Universitäten in Russland. Ihre engagierte und am Beispiel der *Tomsker Polytechnischen Universität* belegte These ist, dass die Einführung, Rechenschaftslegung und Zertifizierung eines zu entwickelnden gesellschaftlich-fachlichen Managementsystems zur Effizienz und internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Bildungsleistungen beiträgt.

Ansätze einer balancierten, zugleich ökonomisch-technische wie auch sozial-ökologische Zielgrößen einbeziehenden Unternehmensführung lassen sich im Konzept der Nachhaltigkeit erfassen. Der in Panel 7 „*Nachhaltigkeit aus Sicht der Finanzmärkte*“ eingenommenen Perspektive kommt dabei eine zweifache Bedeutung zu: Finanzmärkte entscheiden über die Allokation von Kapital und damit auch über die Art und Weise, wo und wie Geld investiert wird. Die Finanzmärkte definieren zudem Renditeforderungen und geben vor, mit welcher Dominanz Rentabilitätsziele zu erfüllen sind. In seinen Gedanken zu „*Sustainable Finance – Finanzmärkte als Intermediäre der Nachhaltigkeit*“ arbeitet Prof. Dr. *Dieter Gramlich*, *Berufsakademie Heidenheim*, deshalb zunächst die Bedingungsfaktoren heraus, unter denen nachhaltige Finanzmärkte existieren können. Sustainable Finance unterliegt dabei der Bedingung, sowohl gesellschafts- und umweltfördernd zu sein als auch den Anreizprinzipien wirtschaftlicher Märkte zu genügen. Ein Entwurf zur Umsetzung wird am Beispiel von Sustainable Mezzanine vorgelegt, ergänzend aber auch für eine Kultivierung des Renditedenkens plädiert.

Strategien zur Umsetzung von Sustainable Finance können auch daran anknüpfen, Synergien zwischen nachhaltiger Unternehmenstätigkeit und finanziellem Unternehmenserfolg zu nutzen. Wirkungsbeziehungen ergeben sich insbesondere aus den Ef-

Effekten der Nachhaltigkeit auf Cashflow und Diskontierungszins als Determinanten des Unternehmenswerts, und zugleich koppelt Sustainable Finance positiv auf diese Werttreiber zurück. *Stefan Peller*, Leiter Institutionelle Kunden *SAM Group*, zeigt in seinen Ausführungen zu „*Nachhaltigkeit auf organisierten Kapitalmärkten*“ auf, wie solche Vorteile im Geschäftsmodell des weltweit größten Vermögensverwalters für nachhaltige Anlagen umgesetzt sind. Es klingt zugleich an, dass mit der Transmission von Nachhaltigkeit über organisierte Kapitalmärkte auch Effekte für die Finanzierungsstruktur von Unternehmen verbunden sind. Der Fokus von Prof. *Alan Reichert*, Ph.D. vom *Nance College of Business Administration der Cleveland State University* liegt deshalb zum einen auf der Situation von nachhaltig arbeitenden kleinen Unternehmen. „*U.S. Small Business, Sustainable Finance, and the Environment*“ ergänzt die Thematik zum anderen aus internationaler Perspektive um Beispiele, wie amerikanische Small Caps der Herausforderung Sustainability begegnen. Die vielfältig aufgezeigten Initiativen haben als Gemeinsamkeit, dass sie durch eine ökologisch und gesellschaftlich ausgerichtete Wertschöpfung auch wirtschaftliche Ziele fördern. Sie schließen damit den Kreis der im Rahmen des Gesamtkongresses gefundenen Aussagen, dass die Herausforderungen zukünftiger Unternehmensführung primär im Ausgleich der vielfältigen existenziellen Interessen bestehen. Das erforderliche Geschäftsmodell richtet sich dabei weniger auf die Lösung von Konflikten aus, sondern hin auf die Suche nach einem Synergien fördernden Konsens.

## **Ergänzungen**

Die Herausgeber drücken den Beitragenden zu Tagung und Tagungsband sehr herzlichen Dank aus. Stellvertretend für alle Mitwirkenden sind sie in besonderer Weise den Verfassern der beiden Keynotes, Herrn Prof. Dr. *Peter Frankenberg*, Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Baden-Württemberg, und Herrn Prof. Dr. *Hermut Kormann*, Vorsitzender des Vorstands der *Voith AG*, für die besondere Unterstützung verpflichtet. Die Organisation des Kongresses wurde in großzügiger Weise durch den *Verein der Freunde und Förderer der Berufsakademie Heidenheim* begleitet – ein besonderer Dank gilt Herrn Ehrensensator *Friedrich Pohl* als Vorstand und Herrn Prof. *Kurt Hildenbrand* als Geschäftsführer des Vereins. Für die gewährte Gastfreundschaft sind die Herausgeber zudem der *Industrie- und Handelskammer Ostwürttemberg* sehr verbunden.

Die Herausgeber drücken schließlich den Wunsch aus, dass der vorliegende Band über die Dokumentation des Kongresses hinaus den Dialog über Herausforderungen und Alternativen einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik lebendig erhält: Zukunft gestalten – dual, international.

*Dieter Gramlich  
Manfred Träger*