



# VORPOMMERN IM AUFWIND

## Kooperationspartnerschaften als Basis für nachhaltige regionale Wertschöpfungssteigerung

■ (nz/ah/ab) Stralsund.

Die Vorstellungen darüber, wodurch sich eine gute Leitung oder Führung eines privatwirtschaftlich organisierten Unternehmens auszeichnet, gehen recht weit auseinander. Für erwerbswirtschaftliche Unternehmen, so ist zumindest in den meisten Lehrbüchern der Ökonomie zu lesen, stellt das Gewinnstreben die zentrale Triebfeder des unternehmerischen Handelns dar. Operational betrachtet bestimmen demzufolge Gewinnmaximierung oder Gewinnoptimierung die Unternehmenspolitik des Managements.

Mag die Sichtweise des Gewinnstrebens auch grundsätzlich zutreffen, so sollten jedoch die historische Dimension, die unternehmensindividuellen Zielsetzungen und die sich ändernden Möglichkeiten der Profitrealisierung bei konkreten Betrachtungsobjekten nicht vernachlässigt werden. Zum einen hat sich insbesondere in den letzten Jahrzehnten die Unternehmensumwelt beträchtlich geändert und zum anderen muss dem Einfluss der unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Unternehmenspolitik und die Entwicklung eines Unternehmens seitens der Unternehmensentscheider eine stärkere Beachtung geschenkt werden.

Um die Unternehmensführung, die als das (richtige) Gestalten und Lenken des so-

ziotechnischen Systems Unternehmung gekennzeichnet werden kann, zu erklären, sind diverse Managementansätze entwickelt worden. Abbildung 1 zeigt wichtige Ausformungen betriebswirtschaftlicher Konzepte, die mehr oder weniger in der Wirtschaftspraxis ihre Bedeutung haben. Letztlich kann keines der Modelle für sich alleine die komplexe Realität einer Unternehmung widerspiegeln. Zwar lässt es sich trefflich darüber streiten, wie intensiv sich Entscheider in Organisationen mit wissenschaftlichen und theoretischen Erkenntnissen befassen sollten. Aber es steht außer Frage, dass Wissenschaft die Entwicklung einer Gesellschaft als Ganzes fördert oder die Lösung von Problemen in Unternehmen erleichtern kann. Dass Theorie und Praxis sich nicht widersprechen, sondern einander ergänzen, ist keine neue Erkenntnis. Welchen Stellenwert bedeutende Persönlichkeiten (zu Recht) der Theorie für die Praxis beimessen, mag exemplarisch folgendem Zitat entnommen werden:

**Leonardo da Vinci 1452-1519:** „Diejenigen, welche glauben, an der Praxis ohne Wissenschaft Gefallen zu finden, sind Schiffer, die ohne Kompass und Steuer fahren. Sie wissen nie wohin die Fahrt geht. Immer muss die Praxis auf guter Theorie beruhen.“

Die Rolle der Unternehmer und Manager in der Gesell-

schaft und deren Handeln im Hinblick auf das Gemeinwohl einer Gesellschaft befindet sich in einem ständigen Diskussionsprozess. Unter anderem vor dem Hintergrund der weltweiten globalen Umweltverantwortung wird seit mehreren Jahrzehnten in Theorie und Praxis darüber diskutiert, inwieweit ein rein erfolgsorientiertes Handeln des Managements in Richtung verständigungsorientiertes Handeln zu erweitern ist. Das Konzept einer „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ oder auch „Corporate Social Responsibility“ ist zunächst als Konzept sogar maßgeblich im Kreise von Unternehmern und Managern selbst entwickelt und diskutiert worden, wobei sie hierzu sicherlich auch von den unterschiedlichen Ansprüchen der gesellschaftlichen Interessengruppen dazu in gewisser Weise „getrieben“ worden sind. Legt man das „Davoser Manifest“ zugrunde, das auf dem 3. Europäischen Management Symposium in Davos 1973 vorgestellt wurde (siehe Kasten), wird im Ergebnis für die Unternehmensführung der Zukunft die Praktizierung einer neuen dualen unternehmerischen Handlungsmaxime in kapitalistischen Systemen gefordert: Zu der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung soll das Prinzip der „gesellschaftlichen Verantwortung“ im Sinne

einer Interessen ausgleichenden Rolle der Unternehmensführung gegenüber den unterschiedlichen Bezugsgruppen des Unternehmens treten.

Allerdings scheint sich diese radikale Sicht in der Praxis nur bedingt durchzusetzen. Aber vor dem Hintergrund einer wachsenden Akzeptanz der Idee einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung wird in den letzten Jahren – ähnlich wie beim Umweltschutz – die Idee gesellschaftlicher Verantwortung strategisch in dem Sinne gewendet, dass sie als adäquates Mittel der Gewinnmaximierung propagiert wird. Dahinter steht der Gedanke, durch eine aggressiv vermarktete soziale Verantwortung (Stichworte: Kultursponsoring, Unterstützung von sozial schwachen Gruppen und Behinderten, hohe Frauenquote im Management) das Ansehen der Firma aufzuwerten und damit den

Absatz zu steigern und die Gewinne zu erhöhen.

Wenn einzelne Unternehmen gut wirtschaften, bedeutet dies nicht zwingend, dass damit auch die Region nachhaltig gestärkt wird. Gesellschaftlich nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten in und für eine Region hat eine neue Qualitätsdimension. Und zwar dann, wenn sich regionale Partner in Netzwerken mit dem Ziel zusammenfinden, die Strukturentwicklung voranzutreiben und die Wertschöpfung zu steigern. Erste Ansätze in diese Richtung werden von den Netzwerk-Partnern im Projekt „Ländliche Gesundheitsregion Ummanz“ mit Unterstützung des Employer Branding Projektteams der Fachhochschule Stralsund entwickelt.

**Kontakt: Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw, [www.step.fh-stralsund.de](http://www.step.fh-stralsund.de) und [www.zdwomyslaw.fh-stralsund.de](http://www.zdwomyslaw.fh-stralsund.de)**

### Das Davoser Manifest (1973)

1. Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu bringen.
2. Die Unternehmensführung muss den Kunden dienen. Sie muss die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich befriedigen. Fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmen, der größte Preiswürdigkeit und Qualität und Vielfalt der Produkte sichert, ist anzustreben. Die Unternehmensführung muss versuchen, neue Ideen und technologischen Fortschritt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

Die Unternehmensführung muss den Mitarbeitern dienen, denn Führung wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muss darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen.

Die Unternehmensführung muss den Geldgebern dienen. Sie muss ihnen eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals sichern, die höher ist als der Zinssatz auf Staatsanleihen. Diese höhere Verzinsung ist notwendig, weil eine Prämie für das höhere Risiko eingeschlossen werden muss. Die Unternehmensführung ist Treuhänder der Geldgeber.

Die Unternehmensführung muss der Gesellschaft dienen. Die Unternehmensführung muss für die zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt sichern. Die Unternehmensführung muss das Wissen und die Mittel, die ihr anvertraut sind, zum Besten der Gesellschaft nutzen.

Sie muss der wissenschaftlichen Unternehmensführung neue Erkenntnisse erschließen und den technischen Fortschritt fördern. Sie muss sicherstellen, dass das Unternehmen durch seine Steuerkraft dem Gemeinwesen ermöglicht, seine Aufgabe zu erfüllen. Das Management soll sein Wissen und seine Erfahrungen in den Dienst der Gesellschaft stellen.

3. Die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist. Hierzu sind ausreichende Unternehmensgewinne erforderlich. Der Unternehmensgewinn ist daher ein notwendiges Mittel, nicht aber Endziel der Unternehmensführung.

Beschreibung	Bezeichnung	Hauptvertreter
Kombination der Produktionsfaktoren	Faktortheoretische Ansatz	Gutenberg (1950er)
Sozialwissenschaftliche Ordnung	Entscheidungsansatz	Heinen (1960er)
Denken in kybernetischen und Systemzusammenhängen	Der Systemansatz	Ulrich/ Bleicher (1970er)
Selbstorganisation	Evolutionsansatz	Malik/ Kirsch (1970er)
Konzentration der Kräfte	Energo-kybernetische Ansatz	Mewes (1970er)
Vernetztes Denken	Ganzheitliche Ansatz	Vester (1970er) Gomez/ Probst (1990er)
Kontextfaktoren	Situative Ansatz	Koontz/ O'Donnell (1970er)
Arbeitnehmerinteressen	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut – Projektgruppe (1970er)
Steuerung durch Markt	Marketingansatz	Meffert/ Nieschlag (1990er)
Informationsmanagement	EDV – Ansatz	Scheer (1990er)
Ökologisches Wirtschaften und Arbeiten	Ökologieansatz	Pfriem/ Strebel Seidel/ Hopfenbeck (1990er)
Informationsökonomische Aspekte	Neuer Institutionen-Ökonomik Ansatz	Coase/ Williamson/ Porter (1990er)
Gesellschaftlich nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten	Nachhaltigkeitsansatz	Caroll (1990er) Porter/ Kramer (2006)

Legende: Die eingerückten Managementansätze stellen Weiterentwicklungen des Systemansatzes dar.

Quelle: Mit eigenen Ergänzungen nach Hopfenbeck, W.: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 14. Aufl., Landsberg am Lech 2002, S. 43.

Quelle: In Anlehnung an Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements, Wiesbaden 2007, S. 54.