

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Seminar: Visionäres Management und Unternehmenskultur

Prof. Dr. Egbert Kahle / Dipl. Oek. Sebastian Wollin

Seminararbeit:
Das „Premium Kollektiv“ –
Ein visionäres Unternehmenskonzept

Inhalt

Seminararbeit:	0
Das „Premium Kollektiv“ –	0
Ein visionäres Unternehmenskonzept	0
1. Einleitung.....	2
2. Visionäres Management – Definition und Bedeutung.....	3
3. Das „Premium Kollektiv“	1
a. Unternehmensgeschichte und Hintergründe	1
b. Die Vision.....	2
Handlungsfeld 1: Ökologie	2
Handlungsfeld 2: Soziales.....	3
Handlungsfeld 3: Ökonomie.....	5
Handlungsfelder Schutz- und Transfer	5
4. Die Bedeutung visionären Managements in Gegenwart und Zukunft.....	6
5. Fazit	8
Eidesstattliche Versicherung.....	11

1. Einleitung

„Die nächste Weltwirtschaftskrise steht unmittelbar bevor. Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass spätestens 2010 die Globalisierungsblase platzt [...]“¹.

Dieses Zitat stammt vom deutschen Finanzwissenschaftler Max Otte. Bereits im Jahr 2006 erschien sein Buch „Der Crash kommt“, in dem er die bevorstehende weltweite Finanzkrise prophezeite, 2008 war sie dann endgültig da und erschütterte die Welt in ihren Manifesten. Plötzlich wurde klar, welche dramatische Folgen die vorherrschenden Werte in der globalen Wirtschaftspraxis – nämlich Profitgier und „Nach-mir-die-Sintflut-Einstellung“ – hatten.

Spätestens jetzt steht die Welt vor der Herausforderung, sich neu zu ordnen und ein alternatives, nachhaltiges Wertesystem aufzubauen. Nur so kann der Kapitalismus langfristig erfolgreich sein, ohne sich selbst ein Bein zu stellen. Was in der Theorie jedem klar ist, wird in der Praxis noch längst nicht von allen beherzigt. Über Jahrzehnte praktizierte Gewohnheiten sind nun einmal schwer abzulegen. Auch Fjodor M. Dostojewski wusste, dass „[...] dem Menschen nichts so schwer falle, als einen neuen Weg zu gehen.“² Es braucht mutige, kreative Querdenker, um die verrosteten Strukturen zu erneuern. Visionäre, die in der Lage sind, eine neue Form von Unternehmen zu gründen und zu etablieren und dabei ganz neue Ziele auf neuen Wegen zu verfolgen. Die gesamte Managementtheorie muss überdacht werden, mehr denn je ist das *visionäre Management* gefragt. Was unter visionärem Management zu verstehen ist und wie die verschiedenen Ansätze in der Literatur diskutiert werden, soll im Folgenden Thema sein. Daraufhin soll beispielhaft an einem jungen, visionären Unternehmen namens „Premium“ aufgezeigt werden, wie der Wertewandel sich in unserer Gesellschaft langsam andeutet, wie die Umsetzung einer Vision in die Praxis aussehen kann und wie die Konsumenten darauf reagieren.

¹ Otte (2006).

² Berth (1992); S. 50; zit. nach Dostojewski.

2. Visionäres Management – Definition und Bedeutung

Der Begriff „*Vision*“ entspringt dem Lateinischen und bedeutet „*sehen*“. Es ist die klare Vorstellung eines in der Zukunft liegenden Ereignisses oder Zustandes, den man zu erreichen anstrebt. Sie gibt also eine Richtung an, in die man sich entscheidet, zu gehen. Welcher Mittel man sich auf diesem Weg bedient, spielt zunächst keine Rolle. Das Ziel vor Augen zu haben, dient der Orientierung und erleichtert einem so den Weg. Sehr anschaulich beschreibt der Autor Hans H. Hinterhuber diesen Zusammenhang so:

„Die Vision ist dem Polarstern vergleichbar. Die wegsuchende Karawane in der Wüste, deren Landschaftsbild sich in Sandstürmen dauernd ändert, richtet ihre Reise an den Leitbildern des Sternenhimmels aus. Die Sterne sind nicht das Ziel der Reise; sie sind aber eine sichere Orientierung für den Weg in die Oase, gleich aus welcher Richtung die Karawane diese anstrebt, mit welcher Reiseausstattung sie versehen und wie unwegsam das Gelände ist.“³

Die Karawane können wir im wirtschaftlichen Zusammenhang mit einem Unternehmen gleich setzen, während das sich ständig ändernde Landschaftsbild den Markt bzw. das Umfeld, in dem das Unternehmen sich behaupten muss, symbolisiert. Neben der Richtungsangabe hat eine Vision auch einen symbolischen und erzieherischen Charakter, was für die Organisation und seine Mitarbeiter bedeutet, dass eine emotionale Verbundenheit und erhöhte Identifikation mit dem Arbeitgeber entsteht und der Zusammenhalt untereinander gestärkt wird. Dies sind wichtige Faktoren, um eine wertvolle Unternehmenskultur zu erschaffen und eine optimale Motivation im Team zu erreichen. Zusätzlich dient die visionäre Ausrichtung eines Unternehmens der Energiefreisetzung, d.h. sie gibt Impulse für unternehmerisches Verhalten, das über das Notwendige hinausgeht.⁴ Daraus folgt, dass solche Organisationen durch ihre hochmotivierten, leistungsfähigen und kreativen Mitarbeiter anderen gegenüber einen „wesentlichen Wettbewerbsvorteil“⁵ haben.

³ Hinterhuber (1996); S. 85.

⁴ vgl. Ebd.; S. 92 f.

⁵ Ebd.; S. 84.

Diese Argumentation teilt Hinterhuber mit diversen anderen Autoren. Roman Lombriser und Peter A. Abplanalp stellen beispielsweise heraus, warum es für ein Unternehmen wichtig ist, eine Vision zu verfolgen. Auch hier wird deutlich, dass die visionäre Gestaltung Hoffnung gibt, Kräfte mobilisiert und Energie erzeugt. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch ihren Optimismus und das Gefühl des Stolzes, an dem Unternehmen beteiligt zu sein, aus. Die langfristige Ausrichtung vermittelt ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Stabilität, wodurch sie ihre Kreativität voll entfalten und einsetzen können. Der Ansporn ist dabei umso größer, je größer die Herausforderung, die sich stellt. Innerhalb des Führungsteams erleichtert die Formulierung einer Vision die Konsensfindung, da die Entscheidungsmöglichkeiten so einen Rahmen haben. Diese Zusammenhänge bilden die Grundlage einer kontinuierlich erfolgreichen Unternehmenstätigkeit.⁶

Hinterhuber stellt weiterhin drei wesentliche Komponenten heraus, die bei der Visionsfindung perfekt zusammenspielen müssen: Offenheit, Spontanität und Realitätssinn. Der Unternehmer muss einerseits in der Lage sein, den Blick weg von den konventionellen Verfahrensweisen zu wenden und hin zu alternativen Möglichkeiten. Diese Art von Aufgeschlossenheit erfordert eine aufmerksame Beobachtungsgabe gepaart mit einem hohen Maß an Kreativität. Der Visionär muss die Dinge von verschiedenen Perspektiven aus beleuchten, um immer andere Aspekte zu entdecken, die man kritisch hinterfragen und gegebenenfalls ändern kann. Dabei ist es unerlässlich, den Sinn für die Realität nicht zu verlieren, damit sich die *Vision* nicht als *Illusion* herauskristallisiert.⁷ Ob es sich um das eine oder andere handelt, lässt sich nachvollziehbarer Weise erst im Nachhinein beurteilen. So hatte beispielsweise Napoleon die Illusion, ein vereinigtes Europa unter der Vorherrschaft Frankreichs schaffen zu können.⁸ Im Duden findet sich deshalb auch die Bezeichnung „Trugbild“ hinter dem Visionsbegriff. Hierbei wird deutlich, dass eine Vision sich nicht selten als unerreichbar oder falsch herausstellen kann.

Im folgenden Kapitel wird beispielhaft am Unternehmen „Premium“ erläutert, wie eine visionäre Ausrichtung aussehen kann und was das für die Organisation konkret bedeutet.

⁶ vgl. Lombriser/Abplanalp (1998); S. 215 f.

⁷ vgl. Hinterhuber; S. 86 f.

⁸ vgl. Ebd.; S. 86.

3. Das „Premium Kollektiv“

a. Unternehmensgeschichte und Hintergründe⁹

Das „Unternehmen“ Premium, was hier beispielhaft verdeutlichen soll, was eine Vision und ihre praktische Umsetzung eigentlich bedeutet, ist nach eigener Definition kein Unternehmen, sondern ein „*Kollektiv*“. Schon in der Bezeichnung hebt es sich daher von konventionellen Firmen bewusst ab. Als offizielles Gründungsdatum wird der 23. November 2001 angegeben, da an diesem Tag die ersten Flaschen „*Premium Cola*“, das ursprünglich einzige Produkt der Organisation, produziert wurden. Auslöser der Gründung der „*Interessengruppe Premium*“ war im Jahr 1999 die Entdeckung, dass die populäre und geschichtsträchtige „*Afri-Cola*“ ihre Rezeptur verändert hatte und nicht mehr im Besitz des ursprünglichen Familienbetriebs war. Die Konsumenten wurden über diese Entwicklungen jedoch nicht informiert, was eine Gruppe von jungen Hamburgern als unmoralisch und skandalös empfand. Sie beschlossen, sich dem Thema anzunehmen und für die Rechte der Konsumenten zu kämpfen. Zunächst versuchten sie, den neuen Besitzer der Marke zu überzeugen, zur alten Rezeptur und Philosophie zurückzukehren was jedoch auf Ablehnung stieß.

Die Interessengruppe zählte schon bald fast 800 Mitglieder. Eher zufällig ergab sich die Möglichkeit, eine eigene Marke zu gründen und selbst die originale Rezeptur zu produzieren und zu vertreiben. Die Entstehung der „Marke“ Premium war also nicht von langer Hand geplant. Das führte dazu, dass der Gründungsprozess relativ langsam vor sich ging und teilweise mit organisatorischen und finanziellen Problemen einherging. Es gab keinen Finanzierungsplan und keine Kreditgeber. Alle Leistungen wurden von Privatpersonen erbracht. Hinzu kommt, dass die Initiatoren das Projekt nur nebenberuflich betrieben, um finanziell unabhängig und auf Gewinne nicht angewiesen zu sein. Trotz dieser Schwierigkeiten trug die Premium Cola sich – dank der gut funktionierenden Zusammenarbeit, Mundpropaganda und einiger Presseberichte – Ende 2004 selbst und die Nachfrage wächst bis heute – langsam aber konstant. Im Oktober 2008 wurde das Sortiment um ein Bio-Bier erweitert: das Premium Pils.

⁹ vgl. <http://www.premiumcola.de/betriebssystem/system-geschichte> (zuletzt geprüft: 12.01.2010).

b. Die Vision

Als die Premium Cola in Produktion ging, war das Kollektiv sich einig, dass dies die Chance ist, ein beispielhaftes Unternehmen zu sein und anderen Firmen zu zeigen, wie man konsequent ethisch und ökologisch korrekt wirtschaften kann. Der „Sinn“ der Marke Premium war also nicht, Profit zu machen, sondern sich und der Welt etwas zu beweisen. Demzufolge ist das Unternehmensmodell in fast allen Bereichen abweichend von der Norm. Da Premium selbst weder über Produktionsanlagen verfügt, noch Logistik- und Handelsleistungen erbringt, und nicht einmal ein Büro oder einen festen Firmenmittelpunkt haben, ist es nicht einfach, das „Konstrukt“ Premium zu definieren. Es hat ein Netzwerk aus Produktion, Handel und Logistik gebildet und steuert dieses. *„Wir erbringen also eine Organisationsleistung, die ein Oberziel verfolgt: wir wollen den Beweis führen, dass Moral und Wirtschaft zusammen funktionieren können.“*¹⁰ Um ihr so genanntes „Betriebssystem“ zu strukturieren, ist es in verschiedene Handlungs-, Transfer- und Schutzfelder unterteilt. Die Haupt-Handlungsfelder bilden Ökologie, Soziales und Ökonomie.

Handlungsfeld 1: Ökologie ¹¹

Das Handlungsfeld Ökologie unterteilt sich weiter in die Module Verzicht, Optimierung, CO₂-Ausgleich, Bio/Bioland und Transporte. Im Wesentlichen geht es hierbei darum, umweltverträgliches Handeln über andere Werte zu stellen. So werden beispielsweise die Flaschen mit nur einem Etikett, anstelle von dreien, wie man es üblicherweise handhabt. Dadurch verzichtet man auf Informationsfläche, spart aber eine immense Menge an Papier, Kleber und Druckfarbe. Unter Optimierung wird verstanden, dass jegliche verwendete Materialien den geringstmöglichen Schaden verursachen. Also entsprechen Flaschen, Etiketten, Kronkorken und Kisten höchsten ökologischen Ansprüchen. Die durch den Transport entstehenden CO₂-Belastungen werden möglichst genau berechnet und finanziell „ausgeglichen“, indem gut fünf Prozent aller Einnahmen in umweltfördernde Maßnahmen investiert werden. Zum vierten Modul ist zu sagen, dass die Premium Cola den Bioland-Ansprüchen noch nicht entspricht, die Umstellung ist jedoch in Planung. Das Premium Bier ist von Anfang an in Bio-Qualität produziert worden. Die Transportwege der Premium Produkte werden so

¹⁰ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem> (zuletzt geprüft: 12.01.2010).

¹¹ vgl. <http://www.premiumcola.de/betriebssystem/oekologie> (zuletzt geprüft: 12.01.2010).

effizient wie möglich gestaltet, und zwar unabhängig von eventuellen finanziellen Vorteilen so wurde ein Vertrieb nach Dänemark und Spanien trotz lohnender finanzieller Angebote abgelehnt. Innerhalb Deutschlands wird mit Großhändlern zusammengearbeitet, so dass lange Strecken gebündelt gefahren werden und die jeweiligen Großhändler dann regional die Ware verteilen.

Handlungsfeld 2: Soziales ¹²

Das zweite Handlungsfeld ist überschrieben mit „Soziales“ und umfasst zwölf Teilmodule, deren unterschiedliche Gewichtung hier vernachlässigt werden soll. Modul eins umfasst den Grundsatz, dass bei allen Gliedern der Premium-Kette, also sowohl in der Produktion, als auch bei allen Zulieferern, Logistik- und Handelspartnern sowie im Verkauf die sozialen Mindeststandards erfüllt werden müssen. Die Premium-Kollektivisten prüfen jeden Partner daraufhin, ob die Mitarbeiter angemessen bezahlt und behandelt werden, indem sie gezielt Gespräche mit den Angestellten führen und die Arbeitsatmosphäre unter die Lupe nehmen. Das zweite Modul definiert das „Premium-Kollektiv“ und stellt klar, dass ausnahmslos *alle* Shareholder – von unabhängigen Geschäftspartnern bis hin zum Endkunden – *„[...]bei absolut allen Fragen der Organisation und der Konditionen gleichberechtigt mitreden können[...]“*.¹³ Sie alle sind Teil des Kollektivs und können auch bei der Verteilung der finanziellen Anteile mitentscheiden. Im Modul Nummer drei wird die Anwendung der „Konsensdemokratie“ beschrieben und begründet. Die meist übliche Basisdemokratie, bei der Entscheidungen über rein zahlenmäßige Abstimmung zustande kommen, widerspricht dem Werteverständnis des Kollektivs, denn keine Minderheit soll „überfahren“ werden. In der Konsensdemokratie wird so lange mit allen diskutiert, bis eine Entscheidung herauskommt, mit der alle einverstanden sind. Das ist zwar zeitintensiv, aber moralisch am vertretbarsten. Im vierten Modul geht es um Transparenz. Damit alle Beteiligten mitentscheiden können, müssen sie auch Zugang zu allen relevanten Informationen haben. Deshalb gibt es keine Geheimnisse. Bis hin zu jeder Bankbewegung und deren Hintergrund sind alle Informationen für jeden zugänglich. Das hat nebenbei den Effekt, Druck zu erzeugen, alles „richtig“ zu machen und vor sich und dem Kollektiv rechtfertigen zu können. Diese Transparenz ist nur durch den Schutz der

¹² vgl. <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

¹³ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

Persönlichkeit eingeschränkt, d.h. wenn ein (Fehl-)verhalten persönliche Ursachen hat, wird die Person z.B. durch Anonymisierung geschützt. Das (Fehl-)verhalten selbst wird jedoch nicht unter den Teppich gekehrt. Alle *relevanten* Informationen werden weitergegeben. Dieser Grundsatz bildet das fünfte Modul „Datenschutz“. Ein sehr interessantes Modul ist das sechste. Hier ist festgehalten, dass sämtliche Geschäftsbeziehungen komplett ohne schriftliche Verträge gepflegt werden. Alles wird per „Handschlag“ vereinbart und so entsteht die Verpflichtung, sich immer gegenseitig fair zu verhalten, da die Partnerschaft ansonsten jederzeit einfach aufgelöst werden kann. Ein weiterer Grundsatz ist die Alkoholvorsorge. Von den Einnahmen aus dem Premium Bier werden 10 % in die Suchtvorsorge investiert. Da dem Premium Kollektiv die üblichen Praktiken der PR-Maschinerie bekannt sind und sie die Meinung vertreten, dass bestimmte „[...] Medien [...] ihre gesellschaftliche Kontroll- und Meinungsbildungs-Aufgabe nicht mehr neutral und seriös wahrnehmen [können]“¹⁴, verzichtet Premium auf jegliche „gekaufte“ PR-Maßnahmen und bemüht sich um eine objektive, neutrale Berichterstattung durch seriöse Medien.

Weiterhin organisiert sich das Premium Kollektiv als „virtuelle Firma“. Jeder arbeitet wann und wo er will, damit das Arbeitsleben nicht mehr als nötig in das Privatleben eingreift (Modul neun). Weiterhin kann jeder Kollektivist in seinem Zuständigkeitsbereich relativ frei arbeiten, die Tatsache jedoch, dass das Kollektiv im Nachhinein jederzeit Änderungen verlangen kann, führt dazu, dass sich automatisch eine große Sorgfalt bei der Arbeit einstellt und die Motivation hoch ist, zur Zufriedenheit aller zu arbeiten. Im elften Modul wird verdeutlicht, wie wichtig die „Treue“ in ihren Geschäftsbeziehungen ist. Dadurch entsteht für alle eine hohe Planungssicherheit und ein hohes Maß an Vertrauen. Das letzte Arbeitsmodul im Bereich Soziales ist das Prinzip, dass Händlern und Spediteuren keine festen Termine gesetzt werden, auf deren Einhaltung bestanden wird, denn ihre Arbeitsbedingungen lassen oftmals die genaue Planung nicht zu und es wäre unfair, sie für eine Verspätung zu bestrafen, wie es viele Kunden tun, indem sie die Rechnung kürzen und sich beschweren.

¹⁴ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/229-modul-pr-verzicht> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

Handlungsfeld 3: Ökonomie¹⁵

Auch dieses Handlungsfeld besteht aus zwölf Modulen, darunter z.B. der Grundsatz, dass keine Gewinne in dem Sinne angestrebt werden, wie „normale“ Unternehmen das tun, indem sie die Ausgaben drücken und die Einnahmen erhöhen, denn dieses Verhalten sei „[...] die Ursache von vielen Übeln.“¹⁶ So wurden die fallenden Stückkosten bei steigender Produktion direkt an die Kunden weitergegeben. Mit dem so genannten „Anti-Mengenrabatt“ werden gezielt kleine Händler unterstützt, um die Marktmacht der großen zu verringern und den Wettbewerb so zu fördern. Rechnungen zahlt Premium immer sofort und ohne Abzug eines Skonto, denn das sollte ihrer Ansicht nach selbstverständliche Praxis sein. Wenn sie in der Rolle des Gläubigers sind, verlangen sie jedoch bei verspäteter Zahlung keine Zinsen. Das achte Modul trägt den Titel „Arbeit gehört entlohnt“. Obwohl viele Menschen sich gern ehrenamtlich für Premium engagieren würden, nimmt das Kollektiv diese „geschenkte Arbeit“ nicht an und muss den Leuten teilweise ihr Geld „aufdrängen“. Das Prinzip lautet, wenn jemand in einem Projekt Wert erzeugt, muss er dafür einen Anteil bekommen. Wer partout das Geld nicht annehmen will, kann es spenden oder spenden lassen. Ein ebenfalls sehr unkonventionelles Prinzip ist Modul 9: Die „Zahlungsausfallgarantie“. Sie besagt, dass, wenn in der Kette eine Zahlungsunfähigkeit auftaucht, Premium die Bezahlung des Gläubigers übernimmt und sich diese dann in Raten vom Schuldner zurückzahlen lässt. Laut eigener Aussage kam dies in acht Jahren nur einmal vor. Ein weiteres ausschlaggebendes Prinzip ist der konsequente Verzicht auf Werbung, da die Werbekosten in der Wirtschaftspraxis auf die Kunden überwälzt werden und für Werbung zu zahlen, liege sicher nicht in ihrem Interesse. Es gibt noch vier weitere Ökonomie-Module, deren Nennung hier genügen soll: „Ist-Kalkulation“, „Festpreise“, „Warenrücknahmegarantie“, „Pfandwert“.

Handlungsfelder Schutz- und Transfer¹⁷

Die große Komplexität der „Premium-Werte-Welt“ macht es notwendig, diesen Bereich stark gekürzt zu behandeln. Die Schutzmodule beabsichtigen, Premium vor verschiedenen Gefahren abzusichern, die teilweise auch gerade durch ihre

¹⁵ vgl. <http://www.premiumcola.de/betriebssystem/oekonomie> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

¹⁶ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

¹⁷ vgl. <http://www.premiumcola.de/betriebssystem/schutz> und <http://www.premiumcola.de/betriebssystem/transfer> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

alternative Arbeitsweise entstehen, so erleichtert das Transparenz-Prinzip es auch Widersachern, dem Premium-Kollektiv zu schaden, was zu dem „Zugangsschutz“-Modul führte. Nun können nur noch Personen, die mindestens einen der aktiven Kollektivisten persönlich kennen, Zugang zu allen Informationen haben. Weitere Module im Handlungsfeld Schutz sind z.B. „Not-Entscheidung“, „Not-Ausschluss“, „Vorsicht“ und „Auswahl“. Zu den Transfermodulen zählen solche, die das Ziel unterstützen sollen, die Werte und Arbeitsweise von Premium vorbildhaft in den Rest der Welt zu tragen und andere Firmen darauf aufmerksam zu machen und sie zu ermutigen, dieses System zu übernehmen. Das Herzstück dieses Moduls ist das „Open Franchise“ Prinzip, das andere Organisationen dazu ermutigt, einzelne Module des Premium Betriebssystems ganz oder teilweise zu übernehmen und auch die Unterstützung bei Gründungen o.ä. anbietet.

4. Die Bedeutung visionären Managements in Gegenwart und Zukunft

Die Welt im 21. Jahrhundert birgt unzählige neue Herausforderungen. Zusammenhänge werden immer komplexer, die Möglichkeiten immer umfangreicher, immer neue Technologien treiben diese Entwicklungen immer schneller voran und die Vernetzung über den gesamten Globus führt zu einem Verlust der eigenen Identität und zur Orientierungslosigkeit. Die Menschen suchen in all dem Chaos nach Stabilität und Sicherheit. Wie eingangs dargelegt, können Visionen dieses Gefühl von Stabilität erzeugen. Die Vision von einer besseren Welt gibt den verunsicherten Menschen Hoffnung und lässt sie wieder enger zusammen rücken – entgegen dem Individualisierungstrend, den der Kapitalismus in seiner bestehenden Ausprägung ihnen anerkennen hat.

Wenn von visionärem Management gesprochen wird, bedeutet es, dass in ebendieser Kapitalismusausprägung grundlegende Änderungen vorgenommen werden müssen. Diverse Wissenschaftler beobachten den Trend weg von der hierarchischen, hin zur „horizontalen“ Unternehmensstruktur. In dem extremen Innovations- und Wettbewerbsdruck dieser Zeit sind schnelle, effiziente

Entscheidungswege essentiell und das hierarchische Unternehmen versagt hier. Organisationen, die sich den wandelnden Bedingungen erfolgreich anpassen wollen, sehen sich gezwungen, ihr Management neu zu strukturieren, die Hierarchien flacher zu gestalten und die Entscheidungsgewalt zu dezentralisieren.¹⁸ Auf diesem Weg könnte die Führungsposition durch ein Führungsteam ersetzt werden. „*The very best leaders understand that it's about inspiring a shared vision, not about selling their own idiosyncratic view of the world.*“¹⁹ Entsteht ein Gemeinsinn sowie eine starke Unternehmenskultur, dann werden durch die geteilte Begeisterung Kräfte frei gesetzt, die auf anderem Wege nicht entstehen können. Antoine de Saint-Exupéry beschreibt diese Kraft eindrucksvoll, indem er sagt, dass „[...] dem Wasser weder Weisheit noch Berechnung noch Wissenschaft eignen, wenn es die Deiche durchbricht und die Städte der Menschen verschlingt.“²⁰

Hinzu kommt, dass die Missstände in der Wirtschaftspraxis spätestens seit der Wirtschaftskrise immer mehr in das Bewusstsein sowohl der Konsumenten als auch der Arbeitskräfte treten und die Unternehmen ihr Verhalten stärker rechtfertigen müssen. Gerade die „guten“ Arbeitskräfte suchen nach einem Unternehmen, dessen Vision sie teilen oder zumindest für moralisch vertretbar halten. Kein Unternehmen wird daran vorbei kommen, sich zu überdenken und neu zu formieren und die klassische Form des Kapitalismus, in dem jeder egoistisch und opportunistisch in die eigene Tasche wirtschaftet, ist über kurz oder lang nicht zukunftsfähig,²¹ denn „[...] gerade in ethischem Handeln [liegt] langfristiger und ganzheitlicher Erfolg begründet [...]“²².

¹⁸ vgl. Guttman (2009); S. 269.

¹⁹ Kouzes/Posner (2009); S. 32.

²⁰ zur Bonsen (1994); S. 58; zit. nach Saint-Exupéry.

²¹ vgl. Rao (2009); S. 41.

²² Bergmann (1996); S. 5.

5. Fazit

Nach der ausführlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Visionäres Management und bei der Untersuchung eines Beispielunternehmens stellte sich heraus, dass es für das Bestehen dieser Erde unausweichlich ist, Visionen zu entwickeln und diese konsequent zu verfolgen. Der Mensch muss neue Wege gehen und wie sich gezeigt hat, ist er dazu in der Lage und tut es teilweise auch schon. Das Problem, das hierbei auftritt, ist, dass der bereits weit fortgeschrittene Monopolisierungsprozess in der Wirtschaft sich auf diesen Prozess stark bremsend auswirken wird. Riesenunternehmen wie Coca-Cola oder Nestlé beherrschen den Markt mit solcher Macht, dass sich schon ein gewaltiger Umbruch im Denken der Menschen vollziehen muss, damit kleine, visionäre Unternehmen wie Premium eine Chance haben, ihre Botschaft zu verbreiten. Dazu müssen noch viel mehr Menschen den Mut und die Kraft haben, solche alternativen Unternehmen zu gründen und für ihre Werte und Visionen einzustehen. Die größte Schwierigkeit besteht offensichtlich darin, aus den gewohnten Strukturen auszubrechen und die Welt aus einer anderen Perspektive zu sehen. Der einflussreiche amerikanische Unternehmer und Wirtschaftswissenschaftler James A. Champy umschreibt es so, dass die Menschen in einer Blase leben. Diese Blase besteht aus Annahmen, Glauben und Sichtweisen. Nur innovative, visionäre Menschen sind in der Lage, diese Blase zu durchbrechen und neue Sichtweisen zu erschließen und zuzulassen.²³ Das Beispiel des Premium Kollektivs gibt Hoffnung und zeigt, dass es funktionieren kann, Moral und Wirtschaft zu vereinen. So ist der Optimismus zur Botschaften möglicherweise gerechtfertigt:

„Wir haben Visionen, wir haben Energie und wir haben Glauben. Und zwar genug, um die Wirklichkeit zu kreieren, die wir uns wünschen, selbst wenn uns die Lage im Moment vielleicht ausweglos erscheinen mag.“²⁴

²³ Champy (2009); S. 4.

²⁴ zur Botschaften (1994); S. 7.

Literaturverzeichnis

Bergmann, Gustav: *Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung – Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaftslehre.* Vahlen Verlag – München – 1996.

Berth, Rolf: *Visionäres Management – Die Philosophie der Innovation.* ECON Verlag - Düsseldorf; Wien; New York – 1992.

Champy, Jim: *Outsmart Your Rivals By Seeing What Others Don't.* in: Hesselbein, F./Goldsmith, M. (Hrsg.): *The Organization Of The Future.* Jossey-Bass – San Francisco – 2009 – S. 3-12.

Guttman, Howard M.: *The new High-Performance, Horizontal Organization.* in: Hesselbein, F./Goldsmith, M. (Hrsg.): *The Organization Of The Future.* Jossey-Bass – San Francisco – 2009 – S. 268-281.

Hinterhuber, Hans H.: *Strategische Unternehmensführung – 1. Strategisches Denken.* De Gruyter – Berlin; New York – 1996.

Kouzes, James M./Posner, Barry Z.: *The Leader's Mandate – Create a shared Sense of Destiny.* in: Hesselbein, F./Goldsmith, M. (Hrsg.): *The Organization Of The Future.* Jossey-Bass – San Francisco – 2009 – S. 27-36.

Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter A.: *Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen.* Versus Verlag – Zürich – 1998.

Otte, Max: *Der Crash kommt – Die neue Weltwirtschaftskrise und wie sie sich darauf vorbereiten.* Econ Verlag – Berlin – 2006.

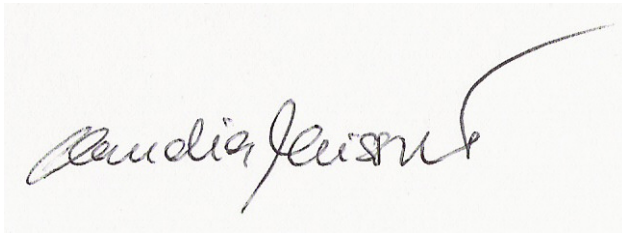
Premium Homepage: <http://www.premiumcola.de/> (zuletzt geprüft: 13.01.2010).

Rao, Srikumar S.: *A Different Kind of Company.* in: Hesselbein, F./Goldsmith, M. (Hrsg.): *The Organization Of The Future.* Jossey-Bass – San Francisco – 2009 – S. 37-48.

zur Bonsen, Matthias: *Führen mit Visionen – Der Weg zum ganzheitlichen Management.* Gabler Verlag – Wiesbaden – 1994..

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Seminararbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Seminararbeit angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

A handwritten signature in black ink on a light background. The signature is written in a cursive style and reads "Claudia Meissner".

Lüneburg, den 13. Januar 2010