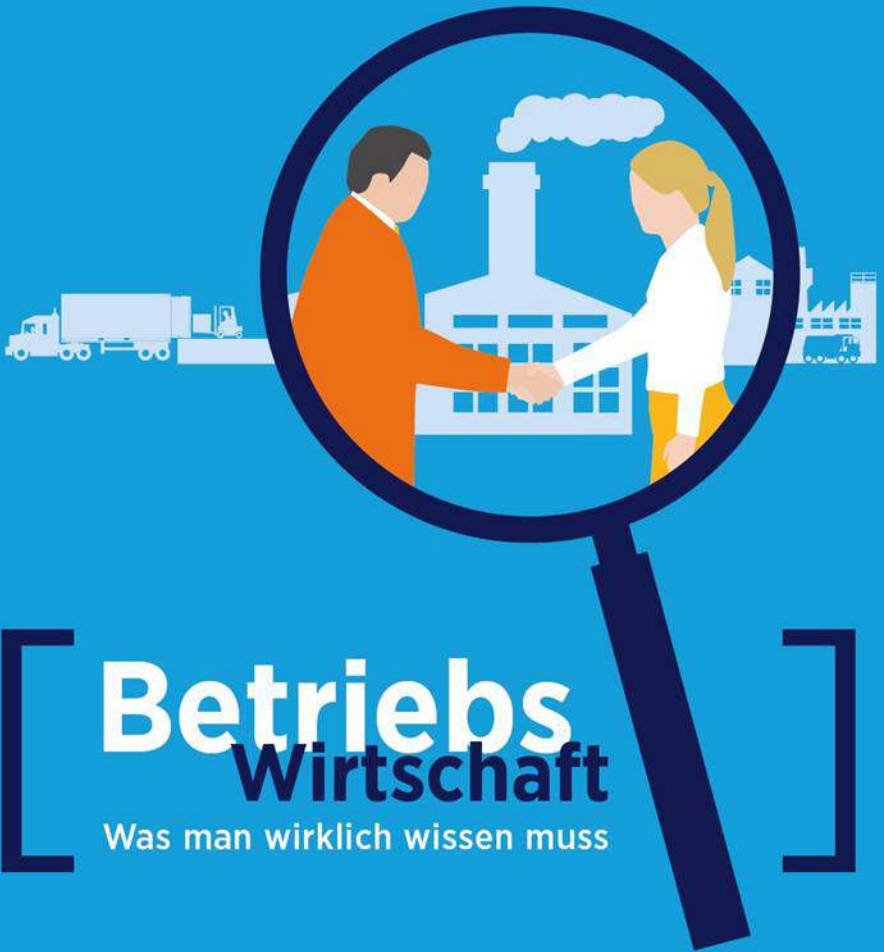


MURMANN

# DIE ZEIT

ERKLÄRT DIE WIRTSCHAFT



## [ Betriebs Wirtschaft ]

Was man wirklich wissen muss

Herausgeber Uwe Jean Heuser • Sascha Spoun

# DIE ZEIT

DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft

Band 2: Betriebswirtschaft

Herausgegeben von Uwe Jean Heuser und Sascha Spoun



DIE  ZEIT

# DIE ZEIT erklärt die Wirtschaft

## Band 2: Betriebswirtschaft

Was man wirklich wissen muss

Herausgegeben von

Uwe Jean Heuser und Sascha Spoun

MURMANN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86774-258-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Verlag: Murmann Verlag GmbH, Miramar-Haus, Schopenstehl 15, 20095 Hamburg

Herausgegeben von  
MURMANN Verlag GmbH und Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG

Copyright © 2013  
MURMANN Verlag GmbH und Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG

Lektorat: Evelin Schultheiß, Ahrensburg  
Umschlaggestaltung: Ingrid Wernitz, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, unter Verwendung von Illustrationen von Pia Bublies  
Satz: Presse- und Verlagsservice, Erding  
Gesetzt aus der Minion Pro und Avenir  
Druck und Bindung: Druckerei Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen  
Printed in Germany

## ■ Inhalt

Einleitung	7
Strategien entwickeln	11
DIE ZEIT: Aufholjagd rund um den Globus	18
DIE ZEIT: »Sprecht aus, was ihr wollt«	25
Organisieren	33
DIE ZEIT: Erfolg auf Befehl	39
Führen mit Visionen	47
DIE ZEIT: Die Super-Männchen	53
DIE ZEIT: Ackermanns Wahrheit	59
Wozu Wissensmanagement?	66
DIE ZEIT: Das ewige Update	70
DIE ZEIT: Vier Sheriffs zensieren die Welt	73
Zukunftsprojekte finanzieren	81
DIE ZEIT: Kredite en masse	88
DIE ZEIT: Vorwärts in der Flaute	92
Investieren	96
DIE ZEIT: Sind Spekulanten böse?	105
DIE ZEIT: »50 Milliarden sind weg – mindestens«	112
Controlling als Dienstleistung	115
DIE ZEIT: Kein Versehen, sondern Absicht	122
DIE ZEIT: Die Mutter aller Pleiten	125
Extern berichten: Zu Wegen der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung	136
DIE ZEIT: Stunde der Wahrheit	141
DIE ZEIT: Entlastung mit Wenn und Aber	147

Informations- und Kommunikationstechnik als Bestandteil des Unternehmens	151
DIE ZEIT: Nur beinahe ein Nerd	160
Produzieren	165
DIE ZEIT: Brrrt, ssst, fertig	172
Warum sich für das Thema Marke jeder interessieren sollte und wie man Markenwerte steigert	177
DIE ZEIT: Ich war eine Dose	183
Kleiner Anstoß – große Wirkung: Virale Kommunikation	189
DIE ZEIT: »Wir sammeln den Müll«	193
Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft	199
DIE ZEIT: »Wir ziehen das durch«	208
Public Leadership	215
DIE ZEIT: Mutig und beharrlich	224
Wird die Wirtschaft menschlicher? Ein Blick in die Zukunft	229
Achtsames Wirtschaften	230
Herausgeber und Autoren	239
Rechte- und Bildnachweise	243
Danksagung	244

## ■ Einleitung

*Von Uwe Jean Heuser und Sascha Spoun*

Mal ehrlich, die meisten Menschen haben ein merkwürdiges Verhältnis zum betriebswirtschaftlichen Denken. Nur wenn es volkswirtschaftlich schlecht läuft, wird es überhaupt ernst genommen. Gibt es also ein Krisenbewusstsein wie im Deutschland des vergangenen Jahrzehnts, dann lässt man sich auf Diskussionen über Anstrengung und Kosten, Qualitätssteigerung und Preise ein.

Nicht so in Zeiten des wirtschaftlichen Erfolgs. Dann gilt die Betriebswirtschaft höchstens als notwendiges Übel, als Wohlstandstechnik, mehr nicht. Wer zu diesen Zeiten mit betriebswirtschaftlicher Logik argumentiert, löst entsprechend schnell Skepsis aus. »Ist das überhaupt gerecht?«, wird dann als Erstes gerne gefragt – und nicht: »Ist das effektiv?« Unter welchen Voraussetzungen eine Leistung überhaupt entsteht, wird dann also zügig durch die Frage verdrängt, wer von dieser Leistung profitiert.

Und doch: Egal ob bei mittelständischen Unternehmern oder auch bei Arbeitnehmern, in Deutschland ist die Sensibilität fürs Business noch vergleichsweise groß. Man erkennt hier eher als in anderen europäischen Ländern, dass sich aus dem betriebswirtschaftlichen Erfolg so etwas wie Chancen und Freiheiten ergeben. Das heißt, der Wohlstand ist auch kulturell besser gesichert als in Frankreich oder Italien. Und auf die Menschen und ihre Einstellung kommt es in der Marktwirtschaft maßgeblich an.

Das zeigt sich beim Nachbarn im Westen. Spätestens seit dem Beginn der Staatsschuldenkrise ist es offensichtlich, dass Frankreich eine Veränderung hin zu wirtschaftlicher Dynamik und Freiheit braucht. Die Industrieproduktion ist ebenso gering wie die Zahl der Unternehmen, die Staatsquote liegt bei sehr hohen 55 Prozent, und doch reichen die Einnahmen der öffentlichen Hand vorne und hinten nicht aus. Gut drei Millionen Arbeitslose bedeuten eine Quote von rund 10 Prozent. Trotz dieser hohen Zahl kommen Reformen nur vorsichtig und ansatzweise auf den Weg, weil die Akzeptanz dafür gering ist. Da keine Wende in Aussicht ist, sinken die Hoffnungen der Menschen im Land natürlich weiter. Und dies bedeutet nichts Gutes für die wirtschaftlichen Entscheidungen und die Zukunft. Ein Teufelskreis droht.

Das Nachkriegsdeutschland hat die Kurve schon mehrfach vor dem Nachbarn genommen – nicht zuletzt bei den Hartz-Reformen vor zehn Jahren. Noch wichtiger war aber der Wandel auf der betrieblichen Ebene. Unternehmen, Arbeitnehmer und Gewerkschaften haben gemeinsam dafür gesorgt, dass Arbeit besser und

gleichzeitig im internationalen Vergleich billiger wurde. In Tarifverträgen und mehr noch in betrieblichen Sondervereinbarungen schafften sie eine veritable Revolution. Die Arbeit wurde so flexibel organisiert, dass Firmen ohne Mehrkosten die Schwankungen innerhalb eines Jahres oder auch innerhalb eines mehrjährigen Konjunkturzyklus ausgleichen können. Das machte sie wertvoller und sicherer. Gleichzeitig waren die Lohnerhöhungen so bescheiden, dass Deutschland im vergangenen Jahrzehnt gegenüber den anderen großen europäischen Ländern einen relativen Kostenvorteil von 10 bis 15 Prozent erzielte und trotzdem einen hohen durchschnittlichen Wohlstand erreicht. Die Deutschen haben also nicht einfach nur blind Stellen abgebaut, sondern das Verhältnis von Wert und Preis der Arbeit nachhaltig verändert – so nachhaltig sogar, dass in Deutschland mehr Arbeitnehmer als je zuvor sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind.

So sehr die Deutschen also die betriebswirtschaftliche Logik in ihren gesellschaftlichen Debatten auch ablehnen, so stark lassen sie sich in der Arbeitswelt und auch beim Einkaufen auf sie ein. Und es gibt deshalb unter der Oberfläche der medialen Debatten ein großes Interesse an den Zusammenhängen im betrieblichen Handeln.

Das ist gut so, denn Betriebswirtschaft umfasst weit mehr als nur Zahlenkolonnen und Kosten-Nutzen-Rechnungen. Sie ist heute aufs Engste mit der Analyse von Märkten und dem Verhalten der Verbraucher, von Kapitalmärkten und Innovationsmustern verknüpft. Sich dort besser auszukennen gibt uns allen die Möglichkeit, uns selbst klüger zu verhalten, auch wenn wir keine Unternehmer sind. Beim Einkaufen zum Beispiel. Da gelten die Deutschen als besonders ausgefuchst. Und Unternehmen und Händler, die in Deutschland bei hohem Wettbewerb Erfolg haben, sind auch gut fürs Ausland vorbereitet. Genauso als Angestellte am Arbeitsplatz, die ja heute mehr denn je eigene Entscheidungen zu treffen haben und in einer Mischung aus Kooperation und Teamwork das Beste fürs Unternehmen wie auch für sich selbst erreichen wollen. Ja selbst für Veränderungen im eigenen Leben, sei es in Bezug auf Karriere, Konsummuster oder große Investitionsentscheidungen. Und natürlich auch zur Beurteilung der besagten öffentlichen und politischen Diskussionen.

Moderne Betriebswirtschaft hilft, die ökonomischen Bedingungen des eigenen Lebens abzusichern, auch wenn sie selbst natürlich nicht den Wert des Lebens darstellt, der vielmehr aus anderen Werten, Maßstäben, Zielen und Erfahrungen zusammengesetzt ist. Sie hilft aber auch, die wirtschaftlichen Argumente einzuordnen und zu unterscheiden, was ökonomisch wirklich notwendig und was nur vorgeblich alternativlos ist.

Ein Beispiel nur: Die Betriebswirtschaft kennt das Konzept der versunkenen Kosten. Das sind unwiederbringliche Ausgaben, die eigentlich für die nächste

Entscheidung keine Rolle mehr spielen dürfen. Im Alltag könnte sich das etwa in der Frage spiegeln: Ist es teurer, in den alten Büroräumen zu bleiben, als neue anzumieten? Ja, aber ich habe doch so viel in die alten Räume investiert! Also bleibt man drin, obwohl man von heute aus gesehen damit Geld aus dem Fenster wirft.

Vor solchen Fehlern kann die Betriebswirtschaftslehre uns durchaus bewahren oder jedenfalls warnen.

Auch bei gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Fragestellungen kann sie von Nutzen sein: Eine Industrielobby warnt davor, ihr höhere Umweltkosten aufzubürden. Dann gingen Jobs in Deutschland verloren, lautet die Drohung. Aber stimmt das überhaupt? Sind die Kosten so strukturiert, dass die Unternehmen dann tatsächlich massiv Jobs abbauen – oder bellen sie nur, ohne dann zu beißen? Das ist eine betriebswirtschaftliche Frage, und je mehr wir darüber wissen, desto schwerer tun sich Lobbyisten, uns als Bürger und Wähler hinters Licht zu führen.

Historisch hat sich die Betriebswirtschaftslehre in Wellen entwickelt.

Die erste Welle reichte bis weit ins 20. Jahrhundert. BWL, wie sie abgekürzt heißt, war zunächst vor allem eine Formulierung von Erfahrungswissen. Ob in der Produktion oder im Marketing, die meisten sogenannten Gesetze spiegelten das wider, was funktionierte – und was der gesunde Menschenverstand sagte.

Dann kamen die Quantifizierungen und Modelle. Entscheidungen wurden nun aus allgemeinen Zusammenhängen ableitbar. Rationalisierung war das große Schlagwort. Das alles nahm dem Fach etwas von seiner Willkür, führte aber auch mit zur Planungseuphorie der 1970er Jahre. Parallel dazu setzten schon die Systemdenker der BWL ihren Stempel auf. Dabei brachte man zum Ausdruck, dass ein Unternehmen keine feste Stellschraubenstruktur ist, sondern ein dynamischer Organismus mit eigenen inneren und äußeren Bewegungsgesetzen.

Dann kam die Realisierung, dass es für den Unternehmenserfolg in hohem Maß auf die einzelnen Organisationsmitglieder ankam, auf ihre Motivation und Verhaltensmuster. Und nicht nur auf die Eigenschaften der Mitarbeiter, sondern auch auf die Eigenheiten von Lieferanten oder Kunden. Gerade im Marketing studierte man früh das menschliche Entscheidungsverhalten und die menschliche Wahrnehmung, und in den 1990er Jahren gewann in der Volkswirtschaftslehre die Verhaltensökonomie an Bedeutung. Fortan war auch in der gesamten Betriebswirtschaftslehre nicht mehr der *Homo oeconomicus*, also das durch und durch rationale und gewinnorientierte Modellwesen, das Maß aller Dinge. Man erkannte beispielsweise, dass mehr Geldanreize und Boni keineswegs immer zu besseren Leistungen führen und dass soziale Motivationen am Arbeitsplatz eine große Rolle spielen. Und im Mit- und Gegeneinander der Mitarbeiter und Teams entwickelt sich das Unternehmen in teilweise selbstverstärkenden Prozessen weiter.

Haselmann interpretiert die Gutachten der Investmentbank Rothschild, des Rechtsprofessors Mertens und der BDO Wirtschaftsprüfer dann so: Der Aufsichtsrat unter Middelhoff dürfe im Interesse des Konzerns stillhalten.

**24. Juni:** Der Aufsichtsrat stimmt ab, die Sache wird begraben.

Heute widersprechen Haselmann und Mertens energisch dem Vorwurf, es habe ein Gefälligkeitsgutachten gegeben und einen klaren Auftrag dazu.

Detlev Haselmann schreibt: »Ich habe nicht auf das Ergebnis der Begutachtung Einfluss genommen.«

Hans-Joachim Mertens stellt fest: »Von mir stammt kein *gefälliges* Gutachten.«

»Von einem Freibrief zum Stillhalten kann keine Rede sein.« Und überhaupt: »Alles ist so vor sich gegangen, wie üblicherweise Gutachtauftrag und Gutachtenerstattung ablaufen.«

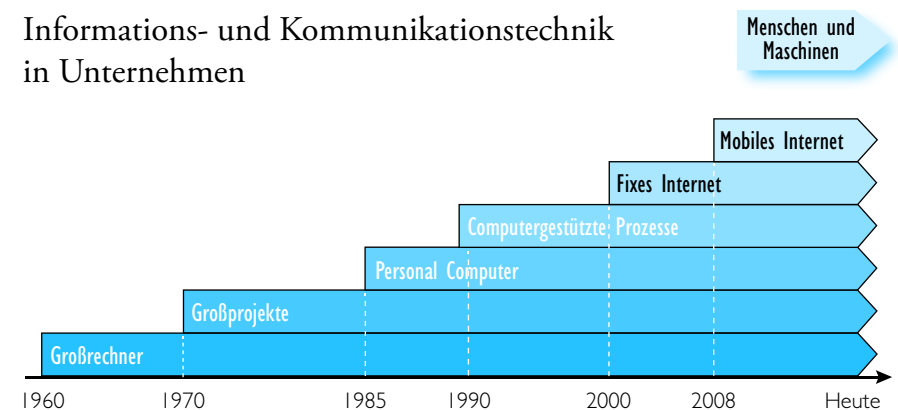
Aus: DIE ZEIT Nr. 52, 22.12.2011

## ■ Informations- und Kommunikationstechnik als Bestandteil des Unternehmens

Von Walter Brenner

Die Informations- und Kommunikationstechnik hat in den vergangenen 60 Jahren wie keine andere Technologie Wirtschaft und Gesellschaft verändert. Heute nutzen wir im geschäftlichen und privaten Leben Smartphones mit spielerischer Leichtigkeit. Wir telefonieren nicht nur, sondern greifen über das mobile Internet auf Informationen zu oder wickeln Transaktionen, wie zum Beispiel eine Banküberweisung oder eine Hotelbuchung, ab. Herrmann-Josef Lamberti, der viele Jahre für den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik in der Deutschen Bank verantwortlich war, bringt das Ausmaß der Veränderungen in der Informationsversorgung von Menschen durch das Internet auf den Punkt: Der amerikanische Präsident George Bush sen. hatte während seiner Amtszeit von 1989 bis 1993 weniger Informationen für seine Entscheidungen zur Verfügung als jede Person von heute durch das World Wide Web. Die Digitalisierung, das heißt die Elektronifizierung von Wissen und der Vernetzung von Unternehmen, Personen und Maschinen untereinander, schreitet ständig voran. Ein Ende ist nicht abzusehen. Es wäre unmöglich gewesen im Jahre 1960, als der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen begann, auch nur annähernd vorherzusagen, welche umfassenden Transformationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst werden.

### Die sieben Zeitalter des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

## Die sieben Zeitalter des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen lässt sich in sieben Phasen unterteilen: das Zeitalter der Großrechner, der großen Projekte, der Personal Computer, der Geschäftsprozesse, des festen und mobilen Internets und in Zukunft das Zeitalter des Menschen und der Maschinen. Bei der Betrachtung dieser sieben Phasen der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft erkennt man die Breite und Tiefe der ausgelösten Veränderungen, und man bekommt eine Vorstellung davon, wie die Entwicklung in Zukunft weitergehen könnte. Die aufgezeigten technologischen Zeitalter folgen nicht sequenziell aufeinander, sondern jede neue Technologie kommt ergänzend hinzu. Somit sind in Unternehmen heute alle diese Technologien simultan im Einsatz, was zu einer Erhöhung der Komplexität führt und Unternehmen vor eine Herausforderung in der Entwicklung ihrer Informations- und Kommunikationstechnik stellt.

### Das Zeitalter des Großrechners

Die Entwicklung von elektronischen Rechnern begann in den 1940er Jahren des vorigen Jahrhunderts im Umfeld von großen Militärprojekten, beispielsweise dem Bau von Atombomben oder der Entschlüsselung feindlicher Codes. Die Rechner wurden in erster Linie zur Berechnung komplexer und umfangreicher mathematischer Probleme eingesetzt. Ende der 1950er Jahre begann der Einsatz der Computer in Unternehmen, zunächst in Großunternehmen. Als eines der ersten Einsatzgebiete wurde sehr oft die Buchhaltung gewählt, denn sie ist klar strukturiert, gehorcht programmierbaren Regeln und ist seit vielen hundert Jahren stabil. Der Buchhaltung folgten nach kurzer Zeit die Lohnabrechnung und Programme zur Fakturierung. In den ersten Jahren des Einsatzes von Computern entstanden Programme, die klar abgegrenzte Funktionen automatisierten. Ziel war es, durch Automatisierung Personal einzusparen, die Verarbeitungszeit zu reduzieren und die Qualität der Ergebnisse zu erhöhen. Verarbeitet wurden die Programme am Anfang in Rechenzentren der Anbieter, beispielsweise bei IBM, oder mit Großrechnern, die langsam in den Unternehmen Einzug hielten.

### Das Zeitalter der Großprojekte

In der zweiten Phase des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik lassen sich zwei Entwicklungen unterscheiden: Ausbreitung und Integration. Im Rahmen der Ausbreitung wurden sukzessive fast alle Bereiche eines Unternehmens

erfasst. Im Vordergrund standen wiederholbare, nach klaren Rechenregeln ablaufende Prozesse. Diese wurden analysiert und dann programmiert. Im Rahmen der Integration wurden die bisher getrennt laufenden Programme für die unterschiedlichen Einsatzgebiete betriebswirtschaftlich sinnvoll verbunden. So wurden die gleichen Kundendaten sowohl für die Erfassung als auch für die Fakturierung von Aufträgen verwendet. Transferprogramme sorgten dafür, dass in definierter Art und Weise die Daten von einem Programm in das logisch nächste übergeben wurden. Integration bedeutete und bedeutet bis heute in der Regel, dass Informationen nur einmal eingegeben, aber von vielen Programmen verwendet werden. Die zwei Entwicklungsrichtungen Ausbreitung und Integration führten dazu, dass sehr große Projekte ins Leben gerufen wurden, in denen ganze Bereiche eines Unternehmens in einem Projekt »elektronifiziert« wurden. Beispiele für Großprojekte dieser Zeit sind die Transaktionssysteme in den Banken und Versicherungen oder die Reservierungssysteme in Fluggesellschaften. Viele der großen Anwendungen, die in dieser Zeit entstanden sind, sind bis heute – nach vielen Anpassungen – als sogenannte Legacy-Systeme im Einsatz und bilden das operative Rückgrat vieler Unternehmen. Bereits in dieser Phase, die je nach Unternehmen zwischen den Jahren 1975 und 1990 durchlaufen wurde, gewannen Unternehmen durch neue Größenordnungen in der Effizienz Wettbewerbsvorteile durch Informations- und Kommunikationstechnik und wurden andererseits auch in ihrer Existenz vom »Kollegen Computer« abhängig.

### Das Zeitalter des Personal Computers

Die nächste Phase des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik begann mit der Einführung von Personal Computern in Unternehmen zu Beginn der 1990er Jahre. Durch die Miniaturisierung war es möglich, kleine Computer zu bauen, die man auf oder unter den Schreibtisch stellen konnte. Im Jahr 1982 wählte das *Time Magazine* den Personal Computer sogar zum »Mann des Jahres«. Es entstanden neue Typen von Programmen, wie beispielsweise Tabellenkalkulations-, Textverarbeitungs-, Datenbank- und Präsentationsprogramme. In kürzester Zeit revolutionierte der Personal Computer das persönliche Arbeiten. Besonders dramatisch waren die Veränderungen bei der Erstellung von Texten. Bis in die Mitte der 80er Jahre dominierten mechanische oder elektrische Schreibmaschinen. Innerhalb weniger Jahre verschwanden diese Geräte und wurden durch Personal Computer mit Textverarbeitungsprogrammen ersetzt, zudem musste jede und jeder in einem Unternehmen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – seine Texte selber schreiben. Der Computer erreichte das Büro und die Wissensarbeiter. Allen Beteiligten wurde in dieser Phase klar, dass nicht nur die Schreibmaschine durch



## ■ Nur beinahe ein Nerd

*Software aus Deutschland lenkt weltweit Geld-, Waren- und Verkehrsströme. Der Co-Chef von SAP, Jim Hagemann Snabe, verfeinert das Betriebssystem der Globalisierung*

*Von Marcus Rohwetter*

»Man kann ein großes Technologieunternehmen führen, ohne ein Computer-Nerd zu sein«, sagt Jim, der von allen nur beim Vornamen genannt wird. Endlich spricht es mal einer aus. Diese offensive Schluffigkeit, die die meisten großen Geister der Softwarebranche so kennzeichnet, ist ja kaum noch auszuhalten. Man muss sich nur Mark Zuckerberg von Facebook, Larry Page von Google oder ein paar andere aus dieser Liga anschauen, die oft in T-Shirt oder Kapuzenpulli herumlaufen. Dabei macht die Nerd-Clique mit ihrem Schlabberlook so bemüht auf unkonventionell, dass es fast schon wieder gewöhnlich ist. Wären sie nicht allesamt schwerreich, würde man den Sammelbecher rumgehen lassen, damit sich die Herrschaften mal ordentlich einkleiden können.

So wie Jim. Der beinahe auch ein Nerd geworden wäre, dann aber die Kurve gekriegt hat, heute trotzdem zu den einflussreichsten Softwaremanagern gehört und viermal so viel Geld bewegt wie der jugendliche Facebook-Chef. Für einen wie ihn wurde das Wort Herrenausstatter erfunden: Der Mann bildet eine Einheit mit seinem dunkelblauen Na-

delstreif und der mattblauen, mit weißer Paisley-Anleihe betupften Krawatte über einem weißen Hemd, das auf geheimnisvolle Weise den ganzen Tag faltenfrei bleibt. Dazu in Gold gefasste Manschettenknöpfe mit dem rot-schwarz verschränkten Motiv von Yin und Yang, in China gekauft, »als Symbole für Ausgleich und Balance«, wie er sagt.

**»Kalt, aber sehr frei« – sieben Jahre lang lebte er in Grönland**

Jim bleibt optisch unaufdringlich, läuft deswegen aber auch nicht Gefahr, mit dem Praktikanten einer Werbeagentur verwechselt zu werden. Dafür ist seine Sache zu ernst. »Wir machen hier kein Spielzeug«, sagt er. »Wenn Facebook eine Stunde ausfällt, ist das ärgerlich. Aber wenn der globale Zahlungsverkehr stillstünde, wäre das eine Katastrophe.«

Und schon hat man was zum Nachdenken: Wem vertraut eine Gesellschaft eigentlich wirklich wichtige Aufgaben an? Jim? Mit vollem Namen heißt der Mann übrigens Jim Hagemann Snabe, mit einem lang gesprochenen A im Nachnamen. Jim ist Däne, 46 Jahre alt

und seit Anfang 2010 einer der zwei Vorstandssprecher von SAP. Die zählt zu den bedeutendsten Softwarefirmen der Welt und ist am Börsenwert gemessen das größte deutsche Unternehmen nach Siemens. Seit langem behauptet es sich in einem von Amerikanern dominierten Geschäft. Dass viele SAP kaum kennen, liegt an den etwas sperrigen Produkten: Die Firma liefert das Betriebssystem der Globalisierung. Ihre Software sorgt dafür, dass Geld um den

In dieser Woche besucht Jim in Brüssel die Vizepräsidentin der Europäischen Kommission. Neelie Kroes ist eine resolute 70-Jährige mit dem herben Charme einer Erbtante und befindet sich zurzeit auf einer nahezu unmöglichen Mission. Sie will, dass Europa führend wird beim sogenannten Cloud-Computing. Das klingt ambitioniert zu einer Zeit, in der die Gemeinschaft an sich selbst und vor allem ihren Finanzen verzweifelt. Jim soll Kroes helfen, und so be-



Globus fließt, dass Flugzeuge starten und landen können und dass Krankenhäuser immer genügend Blutkonserven auf Vorrat haben.

Solche Dinge macht SAP. Ernste Dinge. Und weil Jim das Unternehmen recht erfolgreich führt, interessieren sich auch die Mächtigen in der Politik für das, was er zu sagen hat.

werben sie auf einer Konferenz in der Rue Belliard gemeinsam ihr Thema: Allein in Deutschland könne die Cloud, dieses neue Verständnis von Computertechnik, in den nächsten fünf Jahren 200 Milliarden Euro an Werten schaffen und obendrein 800 000 Jobs. Einigkeit herrscht zwischen beiden, und doch unterscheiden sie sich: Kroes

zählt zu jenen Menschen, die einen Raum allein durch ihre Gegenwart füllen. Jim tut das nicht, er tritt neben ihr zurück. Kroes hat ein Ziel. Jim hat einen Plan.

»Europa darf sich nicht ausschließlich auf die Bewältigung der Finanz- und Euro-Krise durch Sparmaßnahmen konzentrieren. Wir dürfen nicht vergessen, dass nur mehr Innovationen und höhere Produktivität aus der Krise führen können. Ohne Wachstum wird Europa sein Schuldenproblem nicht bewältigen können«, sagt er später im Gespräch. »Mehr noch als die Finanzlage macht mir die Arbeitslosigkeit junger Menschen in Europa Sorgen. Nur von ihnen können die künftigen Innovationen kommen«, ergänzt er – und fordert die Wirtschaft auf, sich nicht nur auf die Politik zu verlassen. »Unternehmen in Europa müssen jungen arbeitslosen Menschen Perspektiven bieten, beispielsweise durch die Vermittlung von Computer- und Softwarekenntnissen. Wir werden hierzu in Kürze ein Programm aufsetzen.«

Ratgeber zur Lösung der Probleme Europas und Lobbyist in eigener Sache – das ist Jims Doppelrolle an diesem Tag. Er poltert nicht, bleibt diplomatisch. Wenn er spricht, dann ruhig, aber nie ohne diesen leichten skandinavischen Akzent, der scharfen Sätzen die Schärfe abhobelt, ihnen aber die Wirkung belässt.

Jim kann die Wirtschaft mit der Politik verbinden, weil er beider Sprachen spricht.

Dabei hätte nicht viel gefehlt, und er wäre ein Nerd geworden. Jim war auf dem besten Weg zum Einzelgänger.

Es begann, als er zwei Jahre alt war. Sieben Jahre seiner Kindheit verbrachte er in Grönland, in der Stadt Nuuk an der Westküste, weit weg von allem. »Kalt, aber sehr frei« sei das gewesen, ihm blieb auch keine Wahl, der Vater arbeitete dort als Hubschrauberpilot. Einem kleinen Jungen, der sich fragt, wer heute das Eis von der Rutsche am Spielplatz meißelt, ist die große weite Welt wahrscheinlich egal. Aber noch heute erinnert sich Jim, wie abgeschnitten die Familie damals lebte. »Nachrichten waren immer sieben Tage alt, wenn wir sie sahen. Sie wurden nämlich erst auf Band kopiert und dann mit dem Schiff zu uns geschickt.«

Sieben Tage. Unvorstellbar. Heute spricht Jim begeistert davon, wie sich riesige Datenmengen in Echtzeit analysieren lassen. Sein Erfolg und der von SAP hängen mittlerweile an so bizarren Fragen wie der, ob Informationen noch von Festplatten gelesen werden müssen, was ein paar Sekunden dauern kann, oder ob sich auch diese Zeit noch sparen lässt.

Sich daran freuen zu können ist eine sehr spezielle Gabe. Die Welt ist seit Jims Kindheit in Grönland definitiv schneller geworden.

Den ersten Computer sah er am Gymnasium. »Viele hatten davor eine gewisse Scheu«, sagt er. »Ich habe mich drangesetzt und einfache Spiele programmiert.« Die kalte Logik einer

### Code für die Welt

SAP ist der einzige deutsche Softwarekonzern von Weltrang. 1972 wurde er von den fünf ehemaligen IBM-Mitarbeitern Hasso Plattner, Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira und Claus Wellenreuther in Weinheim an der Bergstraße gegründet, wenig später aber wanderte die Zentrale ins badische Walldorf. Das Kürzel SAP stand für »Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung« – betriebswirtschaftliche Software für Unternehmen. Heute beschäftigt der Konzern gut 59000 Mitarbeiter in mehr als 70 Ländern der Welt.

Zuletzt hat SAP viel in das sogenannte Cloud-Computing investiert, bei dem Daten nicht mehr auf einzelnen Computern, sondern in gewaltigen Rechenzentren gespeichert und verarbeitet werden. Im Geschäftsjahr 2011, so der Konzern, habe man mit einem Umsatz von 14 Milliarden Euro und einem Betriebsergebnis von 4,8 Milliarden Euro »die besten Ergebnisse in der Geschichte der SAP« erzielt.

Jim Hagemann Snabe führt SAP seit Februar 2010 gemeinsam mit dem Amerikaner Bill McDermott. Sie folgten dem glücklosen Deutschen Léo Apotheker, der bloß neun Monate lang alleiniger Vorstandschef war, dann aber das Vertrauen von Mitarbeitern, Kunden und dem Aufsichtsrat verlor. Apotheker wechselte später an die Spitze des amerikanischen Computerherstellers HP, blieb aber auch dort nicht einmal ein Jahr lang.

universellen Maschine – das faszinierte den Schüler sofort.

Bevor er bei SAP ein- und aufstieg, studierte Jim Operational Research in Århus. Das hieß Rechnen. »Mathematik ist eine einsame Sache. Meine Diplomarbeit haben bloß drei Leute gelesen, unter anderem meine Mutter, und die hat es nur aus Höflichkeit getan«, sagt er. »Damals habe ich gedacht, ich sei schlau und könne daher Probleme sehr gut alleine lösen. Aber später habe ich gelernt, dass es eigentlich viel mehr darum geht, das richtige Team mit den besten Leuten zusammenzustellen.«

Auf dem Weg zum Nerd war Jim in einer Sackgasse angekommen. Mit Nerds arbeiten, ja. Aber selbst einer sein? Besser nicht. Diese Erkenntnis formte sein Selbstverständnis, prägte seine Art zu führen und brachte ihn ganz nach oben.

Vom langjährigen Apple-Chef hat Jim gelernt, wie wichtig Vereinfachungen sind. Und ein hohes Tempo bei Innovationen. »Nach Steve Jobs war ich der erste Vorstandsvorsitzende, der auf einer Rede ein iPad benutzte«, erzählt er. »Ich wusste sofort, dass dieses Ding nicht nur die Welt der Konsumenten verändern wird, sondern auch die der

len addieren sich und können eine Bewegung schaffen, die unsere Art, über Wirtschaft zu denken und wirtschaftlich zu handeln, revolutionieren kann.

Alle Wirtschaftsakteure – sei es an Wirtschaftsuniversitäten, in Unternehmen, in Wirtschaftsredaktionen, der Wirtschaftspolitik und jeder in seinem eigenen kleinen Haushalt – sind zum achtsamen Wirtschaften eingeladen. Indem wir Achtsamkeit kultivieren, entdecken wir heilsame Alternativen zum »Normalen« und scheinbar Alternativlosen in unserer Wirtschaft. Je mehr Wachheit auf allen Ebenen, umso mehr werden sich auch strukturelle Rahmenbedingungen ändern. Die Samen sind gesät. Wir sind die Wirtschaft. Und jeder Euro ist eine Abstimmung.

## ■ Herausgeber und Autoren

### Die Herausgeber

**Dr. Uwe Jean Heuser** studierte Wirtschaft und Politik in Bonn, Berkeley und Harvard. Als Lehrbeauftragter war und ist er in New York, St. Gallen und Lüneburg aktiv. Bei der ZEIT gründete er 1998 die Reformwerkstatt. Seit 2001 leitet er das ZEIT-Wirtschaftsressort.

**Prof. Dr. Sascha Spoun** ist seit 2006 Präsident der Leuphana Universität Lüneburg und Gastprofessor an der Universität St. Gallen (HSG). Er studierte Wirtschafts- und Politikwissenschaften in Ann Arbor, München, Paris und St. Gallen. Seine Forschung widmet sich dem Public Management und der Hochschulentwicklung.

### Die Autoren

**Dr. Steffen Blaschke** ist Habilitand am Lehrstuhl Organisation und Unternehmensführung an der Universität Hamburg.

**Prof. Dr. Walter Brenner** ist Professor für Wirtschaftsinformatik und geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (HSG).

**Dipl.-Kfm. Gunnar Brune** ist Experte und Berater für Markenstrategie, Werbung und crossmediale Kommunikation.

**Prof. Dr. Michael Frese** ist Inhaber der Professur für Psychologie, insbesondere Entrepreneurship und Innovation, an der Leuphana Universität Lüneburg sowie an der National University of Singapore, Business School.

**Prof. Dr. Jetta Frost** ist Inhaberin des Lehrstuhls Organisation und Unternehmensführung an der Universität Hamburg.

**Prof. Dr. Peter Gomez** ist emeritierter Professor für Organisation und ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen (HSG) sowie Verwaltungsratspräsident der Six Group.

**Dipl.-Volkswirt Lars Holstenkamp** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Finanzierung und Finanzwirtschaft der Leuphana Universität Lüneburg.

**Thomas von Lüpke** verantwortet in der Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung unter anderem das Berichtswesen gegenüber Leitungsausschuss, BMF und parlamentarischem Kontrollausschuss sowie das Dienstleister-Controlling.

**Prof. Dr. Timo Meynhardt** ist Assistant Professor und Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen (HSG).

**Dr. Camillo-Georg Freiherr von Müller** ist Präsidiumsreferent an der Leuphana Universität Lüneburg und Associate Fellow am Center for Leadership and Values in Society der Universität St. Gallen (HSG).

**Prof. Dr. Markus Reihlen** ist Inhaber der Professur für strategisches Management an der Leuphana Universität Lüneburg.

**Dr. Kai Romhardt** ist Gründer und Koordinator des Netzwerks Achtsame Wirtschaft, Unternehmensberater und Managementtrainer.

**Prof. Dr.-Ing. Günther Schuh** ist Mitglied des Direktoriums des Werkzeugmaschinenlabors WZZ der RWTH Aachen sowie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT und Direktor des Forschungsinstituts für Rationalisierung an der RWTH Aachen.

**Reinhard Springer** ist Mitbegründer der Werbeagentur Springer & Jacobi, Mitglied im Plenum der Handelskammer Hamburg sowie Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten. Seit 2007 ist er als »Brand-Coach« aktiv.

**David Frederick Swensen, Ph.D** ist Chief Investment Officer der Yale University und verantwortet ein Stiftungskapital von derzeit rund 18 Milliarden US-Dollar.

**PD Dr. Patrick Velte** verwaltet die Professur für Accounting an der Leuphana Universität Lüneburg.

**Prof. Dr. Helmut Willke** ist Inhaber des Lehrstuhls Global Governance an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

## Die Autoren der ZEIT-Artikel

**Marc Brost** studierte Wirtschaftswissenschaften an der Uni Hohenheim und ist seit 1999 als Redakteur bei der ZEIT tätig. Von 2002 bis 2007 war er stellvertretender Leiter des Wirtschaftsressorts, seitdem leitet er das Hauptstadtbüro der ZEIT.

**Heike Buchter** studierte in Madrid und Reutlingen Betriebswirtschaft und ist seit April 2008 ZEIT-Korrespondentin in New York.

**Kerstin Bund** studierte Kommunikationswissenschaft und Wirtschaft an der Universität Hohenheim. Seit 2009 ist sie Redakteurin im Wirtschaftsressort der ZEIT.

**Kathrin Burger** studierte in München und Madrid Ökotropologie sowie Internationale Studien und besuchte die Journalistenakademie in Stuttgart. Sie arbeitet als freie Journalistin und schreibt seit 2004 für die ZEIT.

**Pierre-Christian Fink** ist freier Journalist und studierte Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftssoziologie in Tübingen, Yale und Chicago. Zurzeit promoviert er in Soziologie an der Columbia Universität in New York.

**Wolfgang Gehrman** studierte in Bochum Sozialwissenschaften und war von 1979 bis 2013 Redakteur der ZEIT in den Ressorts Wirtschaft und Dossier. Er lebt als Reporter der Reserve in Hamburg.

**Johannes Gernert** studierte Publizistik und Anglistik an der FU Berlin und besuchte die Deutsche Journalistenschule in München. Er ist Redakteur der *sonntaz* und schreibt seit 2010 als freier Autor für die ZEIT.

**Götz Hamann** studierte in Münster Geschichte, Wirtschaftspolitik und Publizistik und ist seit 2000 als Redakteur bei der ZEIT tätig. Seit 2008 ist er stellvertretender Leiter des Wirtschaftsressorts.

**Rüdiger Jungbluth** studierte Volkswirtschaft und Politik und absolvierte die Kölner Journalistenschule. Er arbeitete für Reuters, *stern* und *Spiegel*, bevor er 2007 als Redakteur des Wirtschaftsressorts zu der ZEIT kam.

**Inge Kutter** studierte Kommunikationswissenschaft in München und Paris und hat die Deutsche Journalistenschule besucht. Sie leitete das Magazin »ZEIT Campus« und arbeitet seit 2012 als Redakteurin im Ressort Wissen für die ZEIT.

**Anna Marohn** hat Volkswirtschaftslehre studiert und war auf der Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft. Von 2007 bis 2012 war sie Redakteurin im Wirtschaftsressort der ZEIT.

**Petra Pinzler** studierte Volkswirtschaftslehre in Köln und begann 1994 als Wirtschaftsredakteurin bei der ZEIT. Nach Stationen in Washington und Brüssel ist sie nun Korrespondentin im Berliner Büro der ZEIT.

**Felix Rohrbeck** studierte Volkswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft und ist seit 2009 als freier Autor für die ZEIT tätig.

**Marcus Rohwetter** ist Jurist und arbeitet seit 2000 als Redakteur für das Wirtschaftsressort der ZEIT.

**Mark Schieritz** studierte Politik und Volkswirtschaft in Freiburg und London und berichtet seit 2008 für die ZEIT über Wirtschaftspolitik und Finanzmärkte.

**Arne Storn** studierte in Köln und Dublin Volkswirtschaft und absolvierte die Deutsche Journalistenschule in München. Seit 2004 ist er Wirtschaftsredakteur bei der ZEIT. Zurzeit ist er ihr Bankenkorrespondent in Frankfurt am Main.

## Rechtenachweis

Folgende Artikel sind aus bereits publizierten Werken entnommen:

»**Wozu Wissensmanagement**« (Seite 66)

Willke, Helmut: *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. 3., überarb. u. erw. Aufl. 2011, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, S. 7-11 © Carl-Auer Verlag, 2011

»**Investieren**« (Seite 96)

© UNCONVENTIONAL SUCCESS.

A Fundamental Approach to Personal Investment

Copyright © 2005 by David F. Swensen

»**Kleiner Anstoß – große Wirkung: Virale Kommunikation**« (Seite 189)

Quelle: Gunnar Brune: »Virale Kommunikation. Im Zeitalter des Internets liegt die Zukunft vor Gutenberg«, in: Heuser, Uwe Jean/Spoun, Sascha (Hrsg.): *Virale Kommunikation. Möglichkeiten und Grenzen des prozessanstoßenden Marketings*, Baden-Baden 2009, S. 33-38. Mit freundlicher Genehmigung des Nomos Verlags, 2013.

## Bildnachweise

S. 28: Markus Hintzen/www.markus-hintzen.com

S. 107: Jonathan Fickies/Bloomberg/Getty Images

S. 142: Stefan Thomas Kroeger/laif

S. 161: Hannes Jung/laif

S. 194: Guardian/Graeme Robertson

S. 210: Gerald Holubowicz/laif

S. 225: Urban Zintel/laif

Einband: unter Verwendung von Illustrationen von Jan Hyrman, Soleil C

## ■ Danksagung

Viele kluge Geister haben an den beiden Bänden mitgewirkt. ZEIT-Autoren, die ihre eigenen Texte noch einmal geprüft, teilweise aktualisiert und gekürzt haben, damit sie ins Buch passen. Kollegen in der ZEIT-Wirtschaftsredaktion, die bei der Zusammenstellung der Themen und Texte maßgebliche Ideen einbrachten. ZEIT-Grafiker, die einige Darstellungen überarbeiteten und mit Hilfe der von Jana Baurmann erhobenen Daten aktualisierten.

Sabine Müller hat die Bücher aus dem ZEIT-Verlag heraus mit viel Kraft und Kreativität betreut. Ohne den Optimismus und den Pragmatismus des Verlegers Sven Murmann wären die Bände nicht zustande gekommen.

Ein besonderer Dank gebührt Marianne Hoffmann, die im Sekretariat die Fäden zusammenhielt.

Uwe Jean Heuser

Hamburg, im Mai 2013

# DIE ZEIT



ERKLÄRT DIE WIRTSCHAFT

## **Betriebs** **Wirtschaft**

Was man wirklich wissen muss

Bei jedem Einkauf entscheiden wir uns für oder gegen die Produkte eines bestimmten Unternehmens. Aber was entscheidet über dessen Erfolg? Wie hängen praktische Unternehmensführung und Visionen zusammen? Welche Perspektiven sind für ein Unternehmen relevant? Mithilfe von anschaulichen ZEIT-Artikeln und Interviews sowie Fachtexten renommierter Wissenschaftler und weiterer Experten lässt diese ZEIT-Edition einen spannenden und informativen Ein- und Überblick über das Funktionieren des betrieblichen Wirtschaftens entstehen.

Herausgegeben von Uwe Jean Heuser, Leiter des ZEIT-Wirtschaftsressorts, und Sascha Spoun, Präsident der Leuphana Universität Lüneburg.