
essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Friedrich Glauner

Das zukunftsfähige Unternehmen

Wettbewerbsvorteile durch
Wertschöpfungsvernetzung

 Springer Gabler

Friedrich Glauner
Cultural Images Wertemanagement
Grafenaschau, Deutschland

und

Weltethos-Institut, Universität Tübingen
Tübingen, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-22798-2

ISBN 978-3-658-22799-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22799-9>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine Anleitung für die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
- Die Darstellung der Prinzipien zukunftsfähigen Wirtschaftens
- Rezepte und Verfahren zur Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken, zukunftsfähigen Geschäftsmodellen und ressourcenschöpfenden Mehrwertkreisläufen

Vorwort

Der beispiellose Erfolg unserer heutigen Art zu Wirtschaften stellt nicht nur immer mehr Unternehmen, sondern auch unsere modernen Gesellschaften vor grundlegende ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen. Sie zu meistern erfordert ein neues unternehmerisches Denken und Handeln. Unternehmer und Unternehmerinnen, die diesen Weg beschreiten, sind die zentralen Akteure einer Zivilgesellschaft, die mit Unternehmergeist unsere Freiheit verteidigen, indem sie allen dienlich sind und Nutzen stiften. Ihr Handeln ist nicht nur das Vorbild für ein ganzheitlich verantwortliches Unternehmertum, sondern Vorbild für die Politik und alle sonstigen gesellschaftlichen Institutionen, die noch das alte Wirtschaftsmodell stützen und damit die Probleme befördern, auf die zukunftsfähiges Unternehmertum eine Antwort bereithält.

Dieses *essential* gibt Anleitung, wie solches neues Denken und Handeln konkret und ertragswirksam in Unternehmen verankert werden kann. Entstanden ist es als praxistaugliche Zusammenfassung des „*Tübinger Entwicklungsmodells zukunftsfähigen Wirtschaftens*“. Im Austausch mit Unternehmen und Praktikern wurde dieses Modell am Weltethos-Institut der Universität Tübingen vom Autor entwickelt. Unter dem Titel „*Ethikologie*“ verknüpft es die ethischen und ökologischen Erfolgsprinzipien lebender Systeme mit dem betriebswirtschaftlichen und organisationspsychologischen Instrumentarium zur wertgetriebenen Steuerung von Organisationen.

Mein Dank gilt allen KollegInnen am Weltethos-Institut sowie allen Unternehmern und Unternehmerinnen, die schon heute zukunftsfähig wirtschaften

und damit Vorbild sind. Namentlich ausdrücklich bedanken möchte ich mich bei meiner Kollegin Anna Tomfeah vom Weltethos-Institut. Sie gab die Anregung zu diesem *essentials*-Band und hat sein Entstehen mit vielfältigen Kommentaren, redaktioneller Unterstützung und Formulierungsvorschlägen maßgeblich begleitet.

Grafenaschau und Tübingen
21.5.2018

Friedrich Glauner

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Alter Wein in alten Schläuchen: Herausforderungen der Unternehmensführung	3
2.1	Falsche Rezepte: Das Mantra des Wettbewerbs und das Paradox destruktiver Wohlstandsmehrung	3
2.2	Die Sackgassen modernen Wirtschaftens: Schwarmdummheit, Fristigkeiten und Wachstum mit Sinnsurrogaten	7
2.2.1	Das falsche Fristendenken	7
2.2.2	Wachstum in gesättigten Märkten, Sinnsurrogate und das Fischen nach Dummen	9
2.2.3	Der Catch-22 modernen Wirtschaftens	10
3	Werteschnpfung als Wertschnpfung: Die Logik zukunftsfnhiger Unternehmensfnhrung	13
3.1	Das Unternehmen als Notwendigkeit	13
3.2	Menschen: Treiber des Erfolgs	16
3.3	Ethikologische Wertschnpfung: Das zukunftsfnhige Unternehmen	19
3.3.1	Das kleine Einmaleins der Unternehmensfnhrung: Hochleistungsteams	20
3.3.2	Das groe Einmaleins der Unternehmensfnhrung: Mehrwertkreislufe	22
3.3.3	Das Naturgesetz des Erfolgs: Wertschnpfung sein	25

4 Wertschöpfungsnetzwerke: Wege zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit	29
4.1 Nutzenprofile	31
4.1.1 Der Weg zur Geschäftsidee	31
4.1.2 Die Entwicklung des Nutzenprofils	32
4.1.3 Die Ableitung des Geschäftsmodells	34
4.2 Organisations- und Netzwerkkultur	36
4.3 Steuerungssysteme (Das Wertcockpit)	37
5 Zusammenfassung	41
Stimmen zum Werk des Autors bei Springer	43
Literatur	47