

Podiumsdiskussion:

Die Zukunft der Führung –  
(Mitarbeiter)Potentiale entwickeln und richtig nutzen:  
Erfolgsfaktoren für eine Wirtschaft im Wandel

Mit:

- ▶ Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
- ▶ Jörg Staff, Chief Operating Officer Human Resources, SAP AG
- ▶ Prof. Dr. Jörg Winterberg, Rektor, SRH Hochschule, und Geschäftsführer, SRH Hochschulen GmbH

Leitung/Moderation:

- ▶ Jürgen H. Daum, Chief Solution Architect, Executive Value Networks, SAP / IIOE

# Was ist Führung? Worum geht es?



Peter F. Drucker  
1909-2005

“A natural science deals with the behavior of OBJECTS.  
But a social discipline such as management deals with the behavior of PEOPLE and HUMAN INSTITUTIONS”.<sup>1</sup>

Management is about human beings.

Its task is to make people capable of joint performance.<sup>2</sup>”.

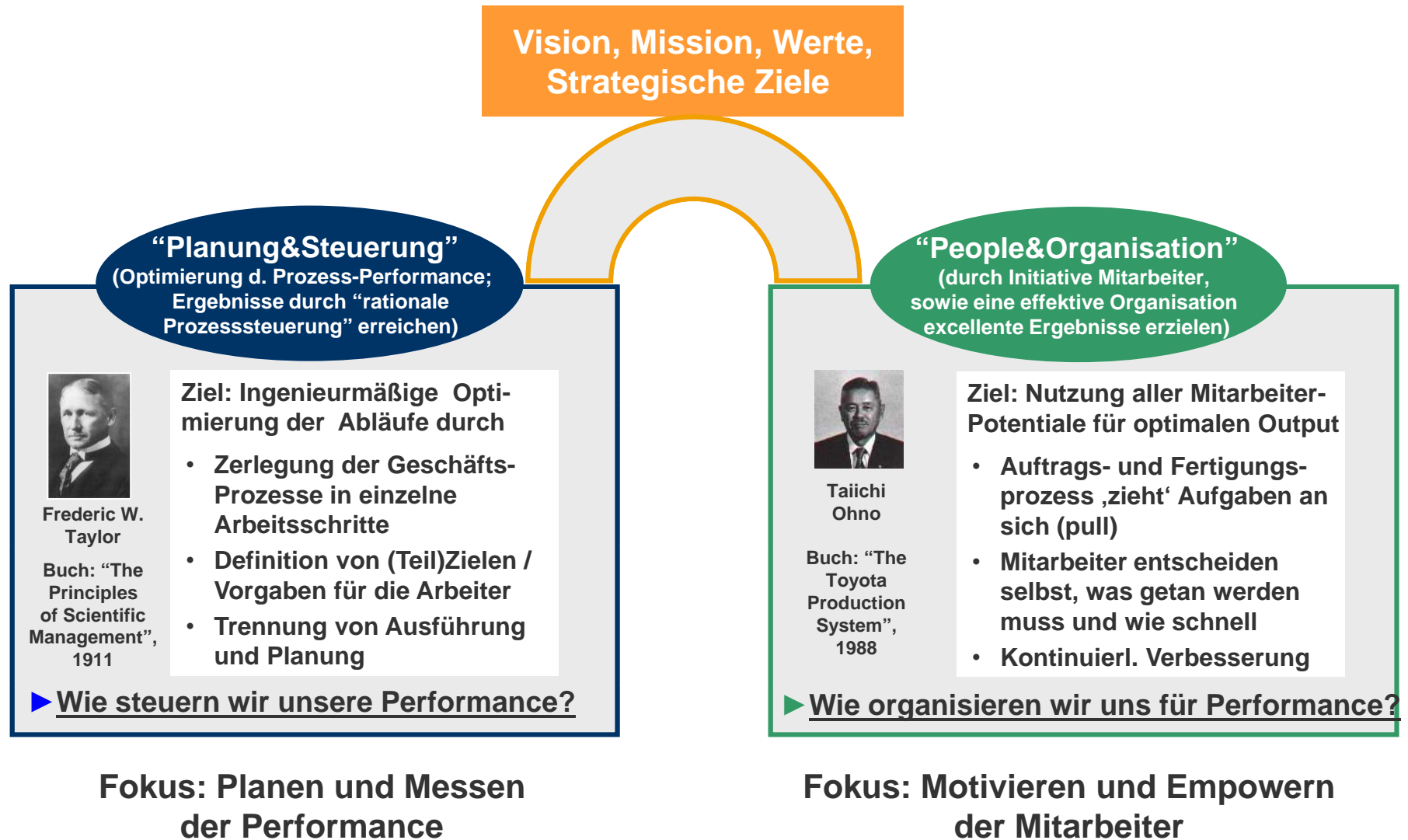
[1] Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999, S. 4 [2] Peter F. Drucker, The Essential Drucker, 2001, S. 10

**Führung heißt, andere in die Lage zu versetzen  
und zu veranlassen, (arbeitsteilig) zusammen zu  
arbeiten, um gemeinsam etwas zu erreichen.**

**Führung ist die ureigenste Aufgabe eines  
Managers – *und ist selbst auch Arbeit*\*.**

\*Hierzu Prof. Fredmund Malik: “Management ist als Beruf zu verstehen. Hier spreche ich vom Beruf der Wirksamkeit oder vom Beruf des Resultate-Erzielens” (Malik, F., Management. Das A und O des Handwerks, 2007, S. 36)

# Wie? - Ansätze und Instrumente (mit Beispielen)

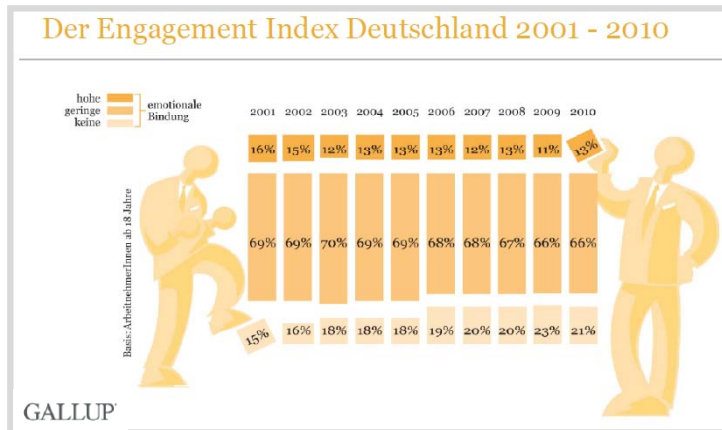


Quelle: IIOE

# Eine Wirtschaft und Gesellschaft im Wandel generiert neue Herausforderungen für die Führung

- ▶ **„Wirtschaft unterschätzt demografischen Wandel“ (FAZ, 06.09.2011):**  
Deutschland trifft der demografische Wandel neben Japan mit am stärksten.  
Nur jedes fünfte Unternehmen hat bislang mit entsprechenden Maßnahmen reagiert.
  - ▶ **Verlagerung des politischen und wirtschaftlichen Schwerpunkts in der Welt von West nach Ost** – und damit auch von Märkten und Arbeitsplätzen
  - ▶ **Globalisierung und Internationalisierung nehmen weiter zu**  
- und auch die damit verbundene globale Arbeitsteilung, die zu immer komplexeren Vernetzungen führt und z.B. auch die Fähigkeit zu mehr interkulturellem Agieren erfordert
  - ▶ **Konjunkturzyklen verkürzen sich immer mehr – die Volatilität steigt.**  
**Aber auch fundamentale Veränderungen im Denken erfolgen in kürzeren Zeitintervallen:** Unternehmen müssen ihre Agilität and Anpassungsfähigkeit und –geschwindigkeit erhöhen und müssen Meister im Change Management - im Entlernen und Neu-Lernen - werden.
  - ▶ **Der Trend zum mündigen und anspruchsvollen Bürger, Konsumenten und Mitarbeiter,** der von Unternehmen mehr Verantwortung für soziale und ökologische Belange und als Mitarbeiter mehr Freiraum für persönliche Entwicklung fordert
  - ▶ **Die digitale Revolution und das Internet,** das ganz neue Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit und ganze neue Geschäftsmodelle für Unternehmen möglich macht
- Gefordert ist die Nutzung des gesamten unternehmerischen und kreativen Potentials aller Mitarbeiter !

# Mitarbeitermotivation und Führung - Status



„Lediglich 13 Prozent der deutschen Mitarbeiter weisen eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf.“

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf 121,8 bis 125,7 Milliarden Euro jährlich.“

(Quelle: Gallup-Studie „Engagement Index Deutschland 2010“)

**Der Haupt-Demotivator in den Unternehmen ist der unmittelbare Vorgesetzte. Kein unternehmensrelevanter Faktor zieht rein statistisch so sehr runter.**


***Dr. Reinhard K. Sprenger\****

(\*Dr. Reinhard K. Sprenger, Bestsellerautor, Referent und Berater für Führung und Organisation, im Interview veröffentlicht in: Controller Magazin, März/April 2011)

## Die Zukunft der Führung – Mitarbeiter(Potentiale) entwickeln und richtig nutzen: Erfolgsfaktoren für eine Wirtschaft im Wandel

- ▶ **Was zeichnet gute Führung (heute) aus? Was hat sich bewährt?**
- ▶ **Welches sind die Faktoren für den Unternehmenserfolg auf die in Zukunft mehr zu achten ist? Was bedeutet dies für die Führung?**
- ▶ **Welche Mitarbeiterpotentiale sind dafür zu entwickeln und wie stellt man sicher, dass die Mitarbeiter diese im Unternehmen auch nutzen können?**
- ▶ **Wie wird die Führungspraxis in 10 Jahren aussehen – aus Sicht der Führungskräfte / aus Sicht der Mitarbeiter?**

# Podiumsdiskussion – Die Teilnehmer

 5. Wissenstransferfest der  
Metropolregion Rhein-Neckar



## **Erich Harsch**

Vorsitzender der Geschäftsführung,  
dm-drogerie markt GmbH + Co. KG



## **Jörg Staff**

Chief Operating Officer Human Resources,  
SAP AG



## **Prof. Dr. Jörg Winterberg**

Rektor, SRH Hochschule, und  
Geschäftsführer,  
SRH Hochschulen GmbH



Leitung/Moderation:

**Jürgen H. Daum,**  
SAP und IIOE

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit !

**Jürgen H. Daum**  
**Chief Solutions Architect**  
**Executive Value Networks, SAP**

[juergen.daum@sap.com](mailto:juergen.daum@sap.com) oder

[juergen.daum@iioe.eu](mailto:juergen.daum@iioe.eu)

# Vorstellung des Moderators Jürgen H. Daum



- ▶ **Management- und CFO-Adviser und Chief Solution Architect der Abteilung „Executive Value Network“ der SAP, Walldorf. Mitgründer des europäischen SAP Executive Value Network**
- ▶ **Buchautor, Referent und Trainer im Bereich Unternehmensführung, Finance Transformation, Innovationsmanagement und Entrepreneurship + Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg ([www.iioe.eu](http://www.iioe.eu))**

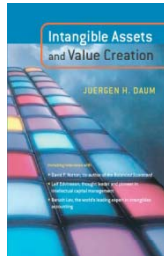
## Berufliche Entwicklung:

- Seit 2002: Management- und CFO-Adviser bei SAP: Fokus auf den Themen Finance Transformation + Enterprise Performance Management - für die CFOs, Controller und Finance-Professionals europäischer Unternehmen. Mitgründer und konzeptioneller Vater des SAP (Finance) Best Practice Network
- Davor fünf Jahre in der SAP Entwicklung: Product Manager R/3 Enterprise Controlling; Projektleiter und dann Global Product Manager Strategic Enterprise Management (SEM); Director und Leiter Program Management SAP Financials (globales Product Management)
- Davor fünf Jahre in der SAP Feldorganisation in Deutschland und Europa: verschiedene Positionen in Vertrieb, Sales Support und Produkt-Management. Fokus auf die Finanzfunktion und Unternehmenssteuerung
- CFO und COO eines mittelständischen Unternehmens vor dem Eintritt bei SAP in 1992
- Außerdem seit 2007: Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg

Regelmäßige Veröffentlichung von Beiträgen in Fachzeitschriften und Vortragstätigkeit auf Konferenzen im In- und Ausland. Ist Autor der Bücher "Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen" (dt. 2002, engl. 2003) und "Beyond Budgeting" (2005). Persönliche Website: <http://www.juergendaum.de/>

# Jürgen H. Daum – Veröffentlichungen (Auswahl)

## ► Bücher:



### Intangible Assets and Value Creation by Juergen H. Daum

John Wiley & Sons,  
Chichester, 2003  
ISBN 04708455120

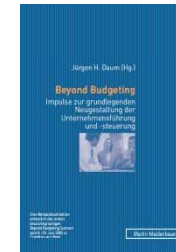
More information at  
<http://www.juergendaum.com/mybook.htm>



### Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen von Jürgen H. Daum

Galileo Press, Bonn, 2002  
ISBN 3-89842-112-0

Mehr Informationen unter:  
[http://www.juergendaum.de/mybook\\_d.htm](http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm)



### Beyond Budgeting

von Jürgen H. Daum (Hg.)

Martin Meidenbauer Verlag,  
München, 2005,  
ISBN 3-89975-533-2

Mehr Informationen unter:  
[http://www.beyondbudgeting.de/bb-buch\\_d/bb\\_buch\\_d.htm](http://www.beyondbudgeting.de/bb-buch_d/bb_buch_d.htm)

## ► Buchbeiträge (Auswahl):



### The CFO as Business Integrator

by Cedric Read and  
Dieter Scheuermann

John Wiley & Sons,  
Chichester, 2003  
ISBN 047085149X



### Intangibles in der Unter- nehmenssteuerung

von Peter Horváth und  
Klaus Möller (Hrsg.)

Vahlen, München, 2004  
ISBN 3-8006-3035-4



### Neugestaltung der Unternehmens- planung

von Peter Horváth und  
Ronald Gleich (Hrsg.)

Schäffer-Poeschel,  
Stuttgart, 2004  
ISBN 3791021079

### Business Performance Measurement – An Introduction

by Shyam Sunder  
Kamberhammettu (ed.),

Le Magnus University Press,  
Hyderabad, 2005  
ISBN 81-89333-00-3

Die vollständige Publikationsliste finden Sie unter: <http://www.juergendaum.com/publications.htm>

# Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Herausgeberbänden (Auswahl)

- Biel, Alfred. / Daum, Jürgen H., Interview mit Jürgen H. Daum, SAP AG, zu „Sustainability Management: Nachhaltigkeit als Ziel für Unternehmensführung und –steuerung,in: Controller Magazin 1 / 2009 (Januar/Februar), S. 72-76
- Biel, A., Daum, J.H., Interview mit Jürgen H. Daum, SAP AG, zu „Sustainability Management“: Nachhaltigkeit als Ziel für Unternehmensführung und –steuerung, in: Controller Magazin 1 / 2009 (January/February), pp 72-76
- Daum Jürgen H., Die Entwicklung der Rolle des CFO in europäischen Unternehmen. Auswirkungen auf und Zukunftsperspektiven für Controller und Controlling – Ein Praxisbericht, in: ZfCM – Zeitschrift für Controlling und Management, 6/2008, pp 2-8
- Daum, Jürgen H./Mackrodt, C., „Wir haben bei Henkel international eine einheitliche Arbeitsweise im Finanzbereich geschaffen“ – Interview mit Carlo Mackrodt, vormals Vice President Global Financial Services, Henkel KGaA , in: ZfCM – Zeitschrift für Controlling und Management, 5/2008, pp 220-224
- Daum, Juergen H., Koppelman, P., Lévi, C., Silbermann, M., Go For Growth. Managing for sustainable, profitable growth: What does it mean for the CFO and the finance function? – a discussion with the CFOs and senior executives of BHP Billiton, Electricité de France and Microsoft Germany, in: Finance Director Europe, issue 5/2008, pp 60-63
- Daum, Juergen H., Supporting the High Performance Organisation through an IC perspective. Case studies and learnings for general management, HR and finance, in: Quaderni del Barilla Lab No. 4 – 2007, S. 35-60 (Barilla publication - February 2008)
- Daum, Juergen H., Brandes, D., Brandt, W., Davies, D.C., Kestens, J., Moorhead, D.: Innovation management and the role of finance: status, challenges and vision - a discussion with the senior executives and CFOs of six leading European companies, in: Controller Magazin, 6/2007, pp 595-603
- Daum, Jürgen H., Innovationsmanagement: Erfolgreiches Controlling und Management von Innovation, in: Der Controlling Berater, Issue 1 / 2007, pp 19-58
- Daum, Jürgen H., The Missing Link – Why the World needs Management Accounting Standards, in: FDE – Finance Director Europe, Issue 1 / 2007, pp 64-66
- Daum, Jürgen H., Managing For Sustained Growth And Profitability Under Rapid Change And Uncertainty: Insights From An Intangibles-Based View On Enterprise And Ecosystem Management, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2006, Public and Private - Papers from the Fifth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2006, Cranfield, 2004, pp 931-938
- Daum, Jürgen H., Management Cockpit War Room, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Volume 18, Issue 6/Juni 2006, pp 311-318
- Daum, Jürgen H., Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?, in: Der Controlling Berater, Issue 7/ December 2005
- Daum, Jürgen H., Brandt, W., Buess, T., Francke, L, Kappler, D., The Future of Enterprise Performance Management – From Best to Next Practice: A Discussion with the CFOs of Four Leading European Companies, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Volume 17, Issue 11/November 2005, pp 679-684
- Daum, Jürgen H., Intangible Assets Management: Wettbewerbskraft stärken und Unternehmenswert nachhaltig steigern – Ansätze für das Controlling. in: Zeitschrift für Controlling & Management / krp-Kostenrechnungspraxis, Special Issue 3/Nov. 2005, pp 4-18
- Daum, Jürgen H., Strategy & Performance Management bei Siemens Belux und die Rolle des Management Cockpit War Room. Ein Interview mit Guy Bourdon, Chief Consultant, Siemens Belux, in: Controller News – Die Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, issue 4/2005, pp 129-132
- Daum, Jürgen H.: Intangible Assets und die wertorientierte Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, in: Gleich, Ronald (Hrsg.): Network Value Added – Planung und Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, Forschungsbericht aus der Reihe General Management der Supply Management Group, St. Gallen, 2004, pp 123-182
- Daum, Juergen H./Bretscher, P.: Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking the Subjective and Objective Dimension into One System of “Vector-Based” Performance Measurement, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2004, Public and Private, Papers from the Fourth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2004, Cranfield, 2004, pp 1055-1062.

Die vollständige Liste finden Sie unter: <http://www.juergendaum.com/publications.htm>