



## Angemessenheit? Was bedeutet das eigentlich?

---

In vielen unserer Beratungsmandate geht es darum, eine angemessene Entscheidung zu treffen. Es geht stets um Wachstum und den damit verbundenen Entwicklungsschritten. Die Fragen, um die es sich handelt, haben oft grundsätzlichen Charakter, aber es geht teilweise ganz schön in die Details hinab.

### Beispiele für grundsätzliche Fragen sind:

- Was ist ein angemessener Betrag, der für die Akquisition eines Unternehmens in die Hand genommen werden soll?
- Wie ist die angemessene Höhe der finanziellen Mittel, die der Vertrieb erhalten soll, um den Markt einmal so richtig „aufzumischen“?
- Was ist der angemessene Zusatznutzen (und der damit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand), den wir betreiben wollen, um unsere Top-Kunden besonders zu bedienen?

### Beispiele für Detailfragen, die am Rande unserer Projekte mitunter in Teilprojekten auftauchen, können folgende sein:

- Was ist eine angemessene Reiserichtlinie für unsere Mitarbeiter?
- Wie sieht eine angemessene Dienstfahrzeugregelung aus (ein Thema, über das monatelang gestritten werden kann, was wir stets dramatisch abzukürzen versuchen).
- Was sind angemessene Antwortzeiten auf E-Mails und / oder Kundenanfragen?

Ihnen fallen sicher noch wesentlich mehr Fälle ein, in denen das Thema der Angemessenheit eine Rolle spielt. Nicht immer ist die Antwort auf eine der anstehenden Fragen einfach, mitunter muss diskutiert werden. Aber genau diese Diskussion ist es, die werthaltig erscheint, denn der Diskurs über Angemessenheit schafft ein ganzheitlicheres Verständnis von Zusammenhängen und gibt ein Gefühl dafür, wo die Organisation steht.

### Noch konkretere Beispiele aus unserer Beratungspraxis folgen hier:

#### Beispiel 1: Vertriebsstrategie und Marktkraft

Wir haben gemeinsam mit unserem Klienten, einem börsennotierten Unterneh-

men, eine Vertriebsstrategie entwickelt, innerhalb derer es galt, den Marktanteil signifikant zu stärken und die Attraktivität bei den Kunden ebenso signifikant zu erhöhen. Wir haben gemeinsam erkannt, dass die damit verbundenen Ziele nicht mit den Bordmitteln erreicht werden konnten. Somit waren Investitionen in die Mannschaft, Investitionen in die Marketingleistungen und Investitionen in das

bilitätsziel in angemessener Weise nach unten zu korrigieren.

Dem Diskurs folgte ein Vorstandsbeschluss, eine Absicherung über den Aufsichtsrat und eine Mitarbeiterkommunikation. Die Herausforderung bestand dann darin, dass nicht alle Versprechungen über Bord geworfen wurden, sondern dass weiterhin angemessen



angereicherte Leistungsangebot erforderlich. Das Unternehmen hatte aber ein vorgegebenes Renditeziel, das erstens vom Vorstand festgelegt, zweitens der Mannschaft kommuniziert, drittens den Aktionären versprochen und viertens vom Aufsichtsrat verabschiedet worden war.

Es galt also, einen angemessenen Zeitraum zu definieren, der geeignet erschien, die angemessenen Investitionen hinsichtlich ihrer Wirkung zu validieren und dabei das ausgesprochene Rent-

mit den verfügbaren Mitteln umgegangen wurde. Die Initiative war im Übrigen hochgradig erfolgreich.

#### Beispiel 2: Compliance

Einem Unternehmen des gehobenen Mittelstands haben wir dabei unterstützt, einen Code of Conduct zu erarbeiten, der sicherstellen sollte, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter sich nicht den Vorwürfen der Bestechung oder Bestechlichkeit aussetzen lassen

musste, wenn man sich an eben diesen Code of Conduct hielte. Im Gegensatz zu manchen absoluten Compliance-Regeln haben wir hier einen Weg gefunden, der nach wie vor die Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter erhält und diese auch in ihrem Urteil ausdrücklich fordert. Im Übrigen war der Dialog, der natürlich auf Geschäftsführungsebene begann, außerordentlich fruchtbar, um auch benachbarte Themen zu diskutieren, denn bei einer solchen Diskussion kommt natürlich das Verhalten des Unternehmens und seiner Akteure in der Öffentlichkeit unweigerlich multidimensional auf den Tisch.



### Beispiel 3: Reisen und Kosten

Ein ebenfalls mittelständisches Unternehmen, das mit seiner Rendite Maßstäbe in der eigenen Branche setzt, haben wir dabei unterstützt, seine internen Prozesse dem strammen Wachstum gemäß zu ordnen. Dabei kam am Rande auch die Frage nach Kosten für zum Beispiel Feierlichkeiten, Büroausstattungen, Reisen auf. Wir haben herausgearbeitet, dass es Sinn macht, die Angemessenheit solcher Aufwendungen an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu

### Beispiel 4: Arbeitszeiten und Krankmeldungen

Dies ist ein Beispiel aus unserem eigenen Unternehmen: Bei Mandat setzen sich unsere Mitarbeiter sämtlich besonders für das Wohl unserer Klienten und unseres Unternehmens ein. Die Arbeitsverträge beinhalten eine Regel, die besagt, dass man sich bereits am ersten Tag einer Krankheit zum Arzt zu begeben und eine Krankmeldung einzureichen hat. Mandat hätte das Recht, diese Verpflichtung in jedem einzelnen Fall abzurufen. Ist das

Das Gegenteil von der Diskussion über Angemessenheit sind starre Regeln, die zu Besitzstandswahrung führen. Häufig sind Mitarbeiter in streng regulierten Unternehmen mit einer „das-steht-mir-zu“-Mentalität ausgestattet, denn schließlich ist klar geregelt, was erlaubt und was verboten ist. Unternehmen aber, die sich mit ihrer Mannschaft auf den Weg machen, um über Angemessenheit zu sprechen, kommen wesentlich seltener in die „das-steht-mir-zu“-Falle. Mitarbeiter, die in die Diskussion darüber eingebunden werden, was das Unternehmen als angemessen oder unangemessen erachtet, sind wesentlich eigenverantwortlicher, als Mitarbeiter, die sich aus der Verantwortung heraus stehlen und in das starre Regelwerk retten können.

*Auch der Dialog über Angemessenheit aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus ist also förderlich.*

orientieren. So kann es in einer Phase hoher Leistungskraft – sprich Profitabilität – beispielsweise sinnvoll sein, dass Mitarbeiter First Class Interkontinentalflüge in Anspruch nehmen, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie, auf dem anderen Kontinent angelangt, direkt in Verhandlungen eintreten. Bei sinkender Leistungskraft des Unternehmens kann dann immer noch auf Business Class Reisen zurückgegriffen werden (Economy Class bei harten Verhandlungen auf der Zielseite würden wir im Rahmen von „Angemessenheit“ übrigens nur empfehlen, wenn der Mitarbeiter einen Tag Pause einlegen kann, um verhandlungsfähig zu sein – man denke einmal darüber nach, was teurer ist).

Auch der Dialog über Angemessenheit aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus ist also förderlich.

sinnvoll? Nein. Jeder, der bereits einmal hinreichend schlecht zurecht war, wegen eines grippalen Infekts oder wegen noch unangenehmerer kurzfristiger Erkrankungen, weiß, wie man sich fühlt, wenn man dann auch noch zum Arzt gehen muss. Es gibt Situationen, in denen dies bereits aus gesundheitlichen Gründen geboten erscheint, es gibt aber auch kurzfristige Erkrankungen, bei denen man am nächsten Tag wieder fit ist. Wir schauen auf diese Regel der sofortigen Krankmeldung stets in Zusammenhang mit der Leistung des Mitarbeiters. Hätten wir einmal einen Mitarbeiter, der diese Flexibilität, nicht bei jeder eintägigen Erkrankung sofort zum Arzt laufen zu müssen, ausnutzte und es stünde keine Gegenleistung gegenüber, würden wir die Verpflichtung einfordern, aber solange die Waage gehalten wird, ist alles bestens. Eine Frage von Angemessenheit.

Quellenangabe:  
- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 73 Januar 2013: Strategie & Führung, Angemessenheit? Was bedeutet das eigentlich?

### Kontakt

#### Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender  
Gesellschafter /  
Autor von «Profitabel  
wachsen»



#### Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390  
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de