

Erich Colman
Bettina Dornberg
Christoph Berdi

DIE WERTTREIBER

Plädoyer für ein holistisches
Unternehmertum



SCHÄFFER
POESCHEL

Erich Colzman/Bettina Dornberg/Christoph Berdi

Die Werttreiber

Plädoyer für ein holistisches Unternehmertum

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-6529-8 Bestell-Nr. 12158-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6530-4 Bestell-Nr. 12158-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6533-5 Bestell-Nr. 12158-0150

Erich Colzman/Bettina Dornberg/Christoph Berdi

Die Werttreiber

1. Auflage, April 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Stoffers Grafik-Design, Leipzig, KI-generiert mit Midjourney
Bildnachweis (Porträts): Rosa Frank, Köln

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	9
1 Unternehmertum und Gesellschaft	15
1.1 Die große Verwirrung	16
1.2 Die Bedeutung von Unternehmertum	19
1.2.1 Nachhaltigkeit als Herausforderung	20
1.2.2 Grundrechte der Unternehmer versus regulierende Eingriffe des Gesetzgebers	21
1.3 Der Gestaltungsraum der Unternehmerin und des Unternehmers	22
1.3.1 Das Grundgesetz und die Unternehmerrechte	23
1.3.2 Die Unternehmerin und der Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft	26
1.4 Zahlen lügen nicht – die Bilanz als Erfolgsnachweis von Unternehmen	27
1.4.1 Der Charakter von Aktiva und Passiva	29
1.4.2 Das Phänomen <i>Eigenkapital</i>	29
1.5 Macht und Rechte der Unternehmerinnen und Unternehmer	34
1.5.1 Das Herrschaftsrecht und die Führungsfrage	36
1.5.2 Das Verkaufsrecht und die Verwertungsfrage	36
1.5.3 Das Gewinnrecht und die Verteilungsfrage	38
1.6 Auf dem Weg zur nichtfinanziellen Berichterstattung	38
1.7 Das treuhänderische Selbstverständnis – ein Angebot	40
2 Die Betriebswirtschaftslehre als Referenzsystem	43
2.1 Eine Disziplin auf dem Prüfstand	43
2.2 Die Volkswirtschaftslehre als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre	48
2.2.1 Adam Smith und die unsichtbare Hand des Marktes	48
2.2.2 Karl Marx und die Frage nach dem Mehrwert	50
2.2.3 David Ricardo und die komparativen Kosten	51
2.2.4 Die Erfindung der »juristischen Person«	52
2.2.5 Die Geburtsstunde des Homo oeconomicus	53
2.2.6 Die Kapitalismusvision von Joseph A. Schumpeter	54
2.3 Eine Ideengeschichte der BWL	54
2.3.1 Das Wesen des Unternehmens nach Gutenberg	55
2.3.2 Strategisches Management	56
2.3.3 Von der Absatzwirtschaft zum Marketing	60
2.3.4 Die Neue Institutionenökonomik	61
2.3.5 Die Informationsökonomik	62

2.4	Die Überwindung der Paradigmen – ein notwendiger Schritt	64
2.4.1	Das Stakeholder-Shareholder-Framing	67
2.4.2	Entwurf einer Stakeholder Economy	70
2.4.3	Purpose-Unternehmen und Steward Ownership	72
2.5	Die Gewinnerzielung als Nebenbedingung – ein zwingender Paradigmenwechsel	74
2.5.1	Vom Mythos zu Maß und Mitte	76
2.5.2	Die elementare Funktion des Gewinns	77
3	Perspektiven für ein holistisches Unternehmertum	79
3.1	Wertbildende Unternehmerinnen und Unternehmer	79
3.1.1	Schöpferische Zerstörer	80
3.1.2	Arbeiten am System	81
3.1.3	Die Bedeutung des dispositiven Faktors	82
3.1.4	Unternehmertum mit allen Sinnen	83
3.2	Das Unternehmertum und der Gewinn	84
3.2.1	Ohne Gewinn keine Zukunft	86
3.2.2	Gewinn diesseits des Maximums	89
3.2.3	Der Gewinn und das Eigenkapital	91
3.3	Das Wesen von Organisationen	92
3.3.1	Der Abschied von der Maschine	94
3.3.2	Das Unternehmen als lebendiger Organismus	99
3.3.3	Person und Persönlichkeit von Organisationen	101
3.3.4	Die Organisation als autopoietisches System	103
3.4	Das Rechnungswesen: Neue Bilder für das Unternehmen	107
3.4.1	Von der GuV zur Wertschöpfungs-/Wertbildungsrechnung	108
3.4.2	Die Wertschöpfungsrechnung	110
3.4.3	Von der Kostenstellenrechnung zur Leistungsstellenrechnung	113
3.4.4	Das Rechnungswesen – ein Rück- und ein Ausblick	117
4	Unternehmertum in Resonanz mit Mensch und Umwelt	121
4.1	Der Wert von Arbeit – ein Impuls aus der Soziologie	122
4.2	Führungskultur im 21. Jahrhundert	124
4.2.1	Führungskräfte sind auch nur Menschen – Anspruch und Wirklichkeit	125
4.2.2	Unternehmer und Manager – eine sinnvolle Unterscheidung	128
4.2.3	Das universelle Konzept »Servant Leadership«	132
4.3	Was Mitarbeitende wirklich bewegt	135
4.4	Götz W. Werner – Unternehmer haben die Wahl	138
4.5	Selbstverwirklichung – ein Grundbedürfnis	141
4.6	Das Unternehmen als soziale Plastik	144
4.7	Das Unternehmen im lebendigen Organismus von Welt	149
4.7.1	Die Einpreisung externalisierter Kosten	150
4.7.2	Die Ökologische Ökonomie und das Naturkapital	153

4.8	Die Natur als Rechtssubjekt	155
4.9	Impulse aus Soziologie, Philosophie und Ethik	158
4.9.1	Anthropozentrik, Ökozentrik und Holozentrik	160
4.9.2	Würde und Sorge/Care	161
5	Die Werttreiber im Recht	163
5.1	Herausforderungen im Gesellschaftsrecht	166
5.1.1	Die Trennung von Eigentum und Führung	167
5.1.2	Der Verlust von Bindung	169
5.2	Die Familiengesellschaft unter Handlungsdruck	174
5.2.1	Die innere Logik von Familienunternehmen	175
5.2.2	Die Konstruktion der Doppelstiftung	177
5.3	Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen	178
5.3.1	Großer Bedarf an einer neuen Rechtsform	179
5.3.2	Gewinn ohne Zugriff	183
5.3.3	Ein treuhänderisches Grundverständnis	184
5.4	Ausblick – Das Gesellschaftsrecht als Gestaltungsraum	185
6	Holistisches Unternehmertum – wider die Beziehungslosigkeit	187
6.1	Neuzeitliches Denken – eine Kritik	187
6.2	Neuzeitliches Denken und die Betriebswirtschaftslehre	191
6.3	Ein möglicher Richtungswechsel	192
6.4	Der Wert von Beziehungen	194
6.5	Die Werttreiber – eine Persona	196
6.6	Für alles, was lebt	199
Dank	201
Literatur	205
Die Autoren	219

Prolog

Warum dieses Buch? Auf diese Frage gibt es eine *persönliche* und eine *politische* Antwort.

Die persönliche Antwort ist einfach: weil der Co-Autor Erich Colzman – zeitlebens Familienunternehmer und Gesellschafter, Beiratsmitglied und engagierter Ehrenamtler, gelernter Kaufmann und Textilwirt – mit seinen über 80 Jahren immer noch ein leidenschaftlicher Lernender ist. Zentrale Fragen des Unternehmertums haben ihn nie losgelassen: Wie ist Privateigentum an *Produktionsmitteln* zu rechtfertigen? Was bedeutet dies für die Verfügungsgewalt über den Gewinn und seine Verteilung, für das Verkaufsrecht und die Frage nach der Verwertung? Und wie wirkt sich das konkret auf die Führung von Unternehmen aus? Wie ist die Rolle von wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren¹ im Kontext der Sozialen Marktwirtschaft zu bewerten? Wie konstituiert sich eine Arbeitsgemeinschaft mit dem Anspruch, ein *Gleicher unter Gleichen* zu sein? Was zählen Mitarbeitende in der kühlen Welt betriebswirtschaftlicher Erwägungen, lassen sie sich nicht empathischer ansprechen, motivieren und einbinden? Braucht es nicht ein deutlich adäquateres, umfassenderes Menschenbild als den *Homo oeconomicus*? Wie schafft und schöpft man gemeinsam Werte, und welche *Verteilungsfragen* ergeben sich daraus? Und letztlich, gegen Ende seines Berufslebens: Sollte es nicht möglich sein, eine gesellschaftsrechtliche Form ins Leben zu rufen, die eine generationenübergreifende und *treuhänderische Existenzsicherung* eines Unternehmens gewährleistet? Soweit zur Ausgangsmotivation dieses Buches.

Bei näherer Betrachtung sind die Geschwister der persönlichen Motive oft die politische Geste, das Bedürfnis nach Diskurs und Auseinandersetzung sowie das Ziel, Missverhältnisse anzusprechen und blinde Flecken aufzudecken. Kurzum: eine kritische Haltung einzunehmen, die herausfordert und den Wunsch nach *E-Motion*, nach Bewegung und Veränderung ausdrückt. An dieser Stelle gesellen sich die Publizistin und Kommunikationswissenschaftlerin Bettina Dornberg und der Wirtschaftsjournalist Christoph Berdi als Co-Autoren dazu. Schnell wird dem Autorentrio klar – und Literaturrecherchen bestätigen dies –, dass hier ein Schatz gehoben und eine Lücke in der Literatur geschlossen werden kann. Erich Colsmans originelle, besser *originäre* Gedanken über den Zusammenhang von Macht und Freiheit, von Kapital und Rechten, von Rolle und Selbstverständnis, von Potenzialen und Begrenzungen zukunftsweisenden Unternehmertums korrespondieren spielend mit der wertorientierten und identitätsstiftenden Haltung von Dornberg und Berdi.

Das Ziel ist es, ein Buch *nicht nur über*, sondern *für* Unternehmerinnen und Unternehmer, für Gründerinnen und Gründer vorzulegen. Schließlich sind sie es, die mit ihrer Persönlichkeit und

1 Wir bemühen uns, sowohl die weibliche als auch die männliche Form in diesem Buch zu benutzen. Das ist aber nicht immer sinnvoll und/oder konsequent umzusetzen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei manchen Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Dies gilt im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Wir bemühen uns um eine gendersensible Darstellung.

ihren Werten, mit ihrem Verständnis von Führung und Organisation, mit ihren Parametern für wirtschaftliches Handeln und ihrer Innovations- wie Initiativkraft einen fundamentalen Einfluss haben, wie sich unsere Zukunft gestaltet: ökonomisch, ökologisch und sozial.

Hier setzt dieses Buch mit dem Anspruch an, ein holistisches Unternehmerbild für das 21. Jahrhundert zu entwerfen sowie ein überfälliges Update zu den Wirkungsweisen von Eigenkapital, Herrschaft und Gewinn zu liefern. Da die Betriebswirtschaftslehre Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrer Persönlichkeit und mit ihren Potenzialen nicht wahrnehmen kann oder will, erweitern wir die Perspektive um Systemtheorie und Soziologie, Historie und Recht, Philosophie und Psychologie.

Ein komplexes Zusammenspiel

Der Begriff Holismus – altgriechisch *hólos* für ganz, gesamt, vollständig – wird erst seit gut 100 Jahren benutzt und – im Sinne einer Inspiration – mit einem der beliebtesten Zitate von Aristoteles (384 v. Chr. – 322 v. Chr.) verbunden. »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile«: Unsere Erfahrung als Menschen beweist, wie wahr dieser Aphorismus des griechischen Universalgelehrten ist – auch wenn er selbst damit sagen wollte, dass die *Form* eines Ganzen nicht durch die Summe ihrer Bestandteile erfasst werden kann. Im vollständigen Wortlaut heißt es in den erst später unter dem Titel »Metaphysik« zusammengefassten Schriften bei Aristoteles: »Das, was aus Bestandteilen so zusammengesetzt ist, dass es ein einheitliches Ganzes bildet – nicht nach Art eines Haufens, sondern wie eine Silbe –, das ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile. Eine Silbe ist nicht die Summe ihrer Laute: ba ist nicht dasselbe wie b plus a, und Fleisch ist nicht dasselbe wie Feuer plus Erde.«

Die tiefere Bedeutung erschließt sich sofort: Die Lehre des Holismus betont, dass die Eigenschaften und Funktionen eines Systems nur im Kontext des gesamten Systems verstanden werden können. Einzelne Elemente einer Gesamtheit beeinflussen sich gegenseitig, sodass das Ganze eine eigene Qualität besitzt, die nicht allein aus den Eigenschaften ihrer Teile erklärbar ist. Ein Organismus beispielsweise ist mehr als seine Ansammlung von Zellen, nämlich ein komplexes und koordiniertes Zusammenspiel auf einer höheren Systemebene. Eine holistische Perspektive auf Unternehmen einzunehmen, heißt, sie mit ganzheitlichen, systemischen, interdisziplinären und kontextualen Denkansätzen zu beschreiben und zu verbinden. Obwohl holistische Ansätze oft im Widerspruch zur analytischen Methodik vieler Naturwissenschaften stehen, liegt gerade darin ihr Reiz. Holismus wird getragen von der Potenzialität einer *Emergenz*, also dem Phänomen, dass in einem System neue Eigenschaften, Strukturen oder Verhaltensweisen entstehen können *und de facto immer wieder entstehen*, die eben aus ihren einzelnen Teilen nicht direkt ableitbar sind. Es ist allen Unternehmerinnen und Unternehmern nur zu wünschen, dass sie in *emergenten* Momenten erleben, wie ihre Organisation zu ungeahnten Leistungen fähig wird. Vielleicht leisten unsere Ausführungen in den fünf Kapiteln und im abschließenden sechsten Kapitel als Epilog einen Beitrag, um die Wahrscheinlichkeit solcher unerwarteter Erfolge zu erhöhen:

Die Kapitel im Einzelnen

In Kapitel 1 wird das komplexe und *keineswegs störungsfreie* Verhältnis zwischen »Unternehmertum und Gesellschaft« untersucht. Im Kern stehen die Auseinandersetzung mit den verfassungsmäßigen, unternehmerischen *Grundrechten* und deren Folgen sowie die Rolle der Unternehmerinnen und Unternehmer als zentrale Akteure der Sozialen Marktwirtschaft. Ein besonderes Augenmerk gilt der *Bilanz* als Nachweis und Spiegel von Erfolg respektive Misserfolg und dem – allzu häufig missverstandenen – Phänomen *Eigenkapital*. Die Betrachtung mündet in die Interpretation der Herrschafts-, Gewinn- und Verkaufsrechte der Unternehmerinnen und Unternehmer und den damit verknüpften Führungs-, Verteilungs- und Verwertungsfragen. Geschildert wird zudem, wie die Lücke zwischen finanzieller und nichtfinanzieller, sprich nachhaltigkeitsbezogener Berichterstattung geschlossen wird. Den Abschluss bildet ein erstes Angebot zu einem möglichen Selbstverständnis für verantwortungsbewusstes Unternehmertum im 21. Jahrhundert.

Im Mittelpunkt von Kapitel 2 steht eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit der *Betriebswirtschaftslehre (BWL)*, die das fachliche, methodische und instrumentelle *Referenzsystem* aller ökonomischen Akteurinnen und Akteure und damit der Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland darstellt. In Form einer Ideengeschichte der BWL werden zentrale Erkenntnisse, Denkweisen und Instrumente der Disziplin skizziert. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Meilensteinen der BWL im deutschsprachigen Raum, ergänzt um Konzepte und Forschungsansätze aus den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaften. Dabei werden Paradigmen der BWL, etwa der *Homo oeconomicus* als rationaler und eigennütziger Agent, sowie Imperative wie die *Gewinnmaximierung* nicht nur diskutiert, sondern vehement infrage gestellt. Außerdem wagen wir es, den *Gewinn* nicht als Hauptbedingung wirtschaftlichen Handelns, sondern als *Nebenbedingung* neu zu bewerten. Der Scheuklappen-Blick eines neoliberalen Shareholder Value wird auf die – gesamtgesellschaftlich betrachtet – letztlich werthaltigere Perspektive des Stakeholder Value geweitet.

Wertbildendes Unternehmertum, wie es die Autoren dieses Buches interpretieren, und der Charakter von Organisation stehen im Zentrum von Kapitel 3. Die Kernfunktionen von Unternehmerinnen und Unternehmern – konsequente Kundenorientierung, innovative Koordination der Produktionsfaktoren, Arbeit am und nicht im System – werden ergänzt um Interpretationen zur *Kunst* der Unternehmensführung und der Bedeutung von Unternehmerinnen und Unternehmern als *dispositiver Faktor*. Die im zweiten Kapitel aufgeworfene Frage nach der Höhe und Verteilung des Gewinns wird hier ausführlich diskutiert. Das besondere Augenmerk gilt der Organisation. Der überholten Vorstellung von Unternehmen als *Maschinen* stellen wir das Konzept des *lebendigen Organismus* entgegen, der sich an die Lebensbedingungen seiner ökonomischen Nische permanent anpasst, mitunter ein Eigenleben entwickelt und eine *eigene Persönlichkeit* annimmt. Anhand systemtheoretischer Überlegungen zur *Autopoiesis*, insbesondere nach Niklas Luhmann, werden die konstituierenden Elemente und Funktionsweisen lebendiger Organisationen herausgearbeitet. Das Kapitel wird abgerundet mit einem Vorschlag, wie man im internen Rechnungswesen die Mitarbeitenden nicht mehr auf einen Kostenfaktor

reduziert, sondern ihren *Wertschöpfungsbeitrag* und ihre Bedeutung für das Gesamtunternehmen transparent darstellen und vermitteln kann.

Kapitel 4 beschäftigt sich explizit mit Selbst- und Fremdbild, Anspruch und Realität von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie den vielfältigen *Beziehungsmustern* zwischen Leitung und Mitarbeitenden sowie – auf einer übergeordneten Ebene – zwischen Menschen und Umwelt. Den Auftakt bildet ein systemischer Blick auf den Wert von Arbeit – hier folgen wir dem Soziologen Hartmut Rosa – unter den Aspekten *Resonanz* und *Verbindung*. Von einer kritischen Auseinandersetzung mit der Führungskultur im 21. Jahrhundert führt die Diskussion über zukunftsadäquate Leadership-Modelle wie der *dienenden Führung* hin zu zentralen Erkenntnissen der Motivationsforschung. Exemplarisch werden die Kernthesen und das Menschenbild des Gründers von dm-drogerie markt, Professor Götz W. Werner, vorgestellt, die Bedeutung der Eigenverantwortung, Selbstentfaltung in und mit Arbeit herausgearbeitet sowie die inspirierende Sichtweise von Unternehmen als sozialer Plastik beschrieben.

In einem zweiten Teil widmet sich das vierte Kapitel dem Unternehmen im *lebendigen Organismus von Welt*. Dazu gehört die Frage, ob die *Folgekosten*, die sich aus dem Verbrauch an natürlichen Ressourcen und der Belastung von Umwelt und Klima ergeben, nicht längst stärker in der Preisgestaltung berücksichtigt werden müssen. In diesem Kontext werden verschiedene Initiativen beschrieben, die Natur juristisch als *eigenständiges Rechtssubjekt* zu verankern und sie unternehmerisch als bilanzierungsfähiges *Naturkapital* zu behandeln. Angesichts der enormen Herausforderungen auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene schließt sich ein Diskurs an, der einen umfassenden, *kritischen Verantwortungsbegriff* anbietet – mit Impulsen aus vorwiegend soziologischer und philosophischer Perspektive, die wie selbstverständlich von unternehmerischer Compliance zu Commitment führen.

Kapitel 5 betrachtet *die Werttreiber* vor dem Hintergrund des geltenden Rechts. Im Zentrum steht dabei das bundesdeutsche *Gesellschaftsrecht* für Personen- und Kapitalgesellschaften. Unter anderem wird aufgezeigt, wie und mit welchen Folgen sich in Kapitalgesellschaften Eigentum und Führung trennen sowie Haftung, Verantwortlichkeit, Sichtbarkeit und Bindung der Gesellschafter verwässern. Besondere biografische Herausforderungen von *Familienunternehmen* – viele stehen vor komplexen Nachfolgeproblematiken – als auch ideelle wie finanzielle Bedürfnisse vieler Start-ups weisen auf den zunehmenden Bedarf nach einer Alternative im Gesellschaftsrecht hin. Ausführlich wird deshalb das in Politik und Wirtschaft intensiv diskutierte Gesetzesvorhaben einer *Gesellschaft mit gebundenem Vermögen*, kurz GmgV, vorgestellt. Co-Autor Erich Colzman gehört zu den Unternehmerinnen und Unternehmern, die über den aufwendigen Umweg einer Doppelstiftung die damit verbundenen Ideen von *Verantwortungseigentum* und *treuhänderischem Eigentumsverständnis* bereits vor Jahren umgesetzt haben. Die Rechtsform, für die sich Erich Colzman seit Jahren engagiert, würde solche Vorhaben deutlich erleichtern und den Bestand von Unternehmen generationenübergreifend sichern.

Das Buch beschließen wir mit Kapitel 6 als Epilog, der mit einer Kritik des neuzeitlichen, auf Rationalität, Vernunft und Mechanistik pochenden Denkens einen größeren Interpretationsraum für die Thesen und Erkenntnisse des Buches öffnet. Wir schlagen den Bogen von der Aufklärung über den Empirismus und Denker wie Immanuel Kant hin zur Frankfurter Schule und der Kritischen Theorie bis zu Hans Jonas, der uns vor mehr als 40 Jahren das *Prinzip Verantwortung* ins Stammbuch geschrieben hat. Hier wird noch einmal zusammenfassend die Betriebswirtschaftslehre (BWL) eingeordnet, die zumindest in ihrem Mainstream immer noch im Irrgarten des *Rationalismus* gefangen ist, Unternehmen und ihre Abhängigkeiten reduktionistisch einzufangen versucht und sich verblüffend erfolgreich von der Wirklichkeit abkoppelt – einer Wirklichkeit, in der zumindest aus naturwissenschaftlicher Sicht das Primat des Materiellen längst durch das konstituierende Merkmal der Verbundenheit abgelöst worden ist. Die Magie entfaltet sich im Begriff *Beziehung*: Rechte regeln Beziehungen. Damit ist das Fundament gelegt für eine Beschreibung der Werttreiberinnen und Werttreiber in Form einer verdichteten und idealtypischen *Persona* der Unternehmerinnen und Unternehmer im 21. Jahrhundert – in allen Facetten, die wir in dem Buch adressiert haben.

Unser *Plädoyer für ein holistisches Unternehmertum* verstehen wir nicht als banales Rezept, als Beratungsansatz oder Handlungsweisung, sondern als Beitrag zu einer notwendigen Debatte über die Zukunft der Wirtschaft und ihre zentralen Akteurinnen und Akteure. Mit analytischer, interdisziplinärer, lebensnaher Geste möchten wir einer gut begründeten Interpretation von Unternehmertum Substanz geben, in der die ökonomische Überlebensfähigkeit mit den ökologischen und sozialen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts korrespondiert. Und zwar ohne moralischen Impetus. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass das vorliegende Buch die Leserin und den Leser ebenso inspiriert, wie sich das Autorentrio leidenschaftlich motiviert fühlte, es zu schreiben.

Weiterführende Informationen und Neuigkeiten:
<https://werttreiber.de>



Erich Colzman, Bettina Dornberg und Christoph Berdi

Essen/Düsseldorf, Februar 2025

2.4 Die Überwindung der Paradigmen – ein notwendiger Schritt

Trotz aller Differenzierungen fällt es der BWL schwer, jenes Narrativ zu durchbrechen, das sich über Jahrhunderte entwickelt und als primäres Paradigma manifestiert hat. Es führt von Adam Smiths Konzept des Eigennutzes über den Homo oeconomicus, der die betriebswirtschaftliche Modelltheorie beherrscht (Wöhe 2023, S. 3), über die Selbstregulierung von Angebot und Nachfrage auf freien Märkten bis hin zum vorrangigen Ziel einer Unternehmung, ihren Gewinn und damit den Zins des eingesetzten Kapitals auf ein Maximum zu steigern.

Hier greifen Überlegungen der VWL – man spricht von der Neoklassik – und der BWL ineinander. Die volkswirtschaftliche Mikroökonomie bedient sich gerne des Primats der Gewinnmaximierung »[...] da damit das Verhalten der Unternehmen mit angemessener Genauigkeit vorhergesagt werden kann und unnötige Komplikationen vermieden werden« (Pindyck/Rubinfeld 2015, S. 387 f.). Es sei »unwahrscheinlich, dass Unternehmen, die ihre Gewinne nicht annähernd maximieren, überleben« (ebd.). Dieses Paradigma prägt die gesamte Denkweise der BWL, wie die folgende Beschreibung des »ökonomischen Prinzips« im Lehrbuch »Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre« unmissverständlich und Pars pro Toto verdeutlicht:

DAS ÖKONOMISCHE PRINZIP

Wirtschaftliche Untersuchungen und Aussagen berühren durch ihre spezifische Betrachtungsweise stets unmittelbar oder mittelbar die Frage nach dem optimalen Einsatz respektive der optimalen Verwendung von Wirtschaftsgütern. Warum dies so ist, wird deutlich, wenn man sich das [...] Spannungsverhältnis von knappen Ressourcen einerseits und prinzipiell unbegrenzten menschlichen Bedürfnissen andererseits vergegenwärtigt: Es erscheint bei Güterknappheit nämlich vernünftig (=rational), stets **so zu handeln**, dass:

- mit einem gegebenen Aufwand an Wirtschaftsgütern ein möglichst hoher Ertrag (=Nutzen) erzielt wird (**Maximierungsprinzip**),
- der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst geringgehalten wird (**Minimierungsprinzip**),
- ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag realisiert wird (**Extremumprinzip**).

Alle drei Formulierungen sind Ausdruck des **ökonomischen Prinzips**, wobei Letztere die allgemeine Version ist und die ersten beiden als Spezialfälle einschließt: **Wirtschaftlich optimal handeln** heißt also nichts anderes, als Extremwerte zu realisieren, und zwar generell im Sinne eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Aufwand und Ertrag (vgl. Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 3 ff., Hervorhebungen im Original).

Für die Wirtschaftswissenschaften ist die Welt also voller Akteure, die in erster Linie auf ihren Eigennutz pochen, ihre Entscheidungen aus purer rationaler Vernunft treffen und auf maximale Ergebnisse, im Falle von Unternehmen also auf maximalen Gewinn, ausgerichtet sind. Kein

Wunder, dass sich die BWL den Vorwurf gefallen lassen muss, eine »reine Profitlehre« zu sein und einen »grenzenlosen Egoismus« legitimiere (Deimling 2021). Bei den *Homines oeconomici* handelt es sich in Wirklichkeit um »rationale Dummköpfe«, wie Amartya Sen, der indische Träger des Wirtschaftsnobelpreises von 1998 und des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels von 2020, bereits im Jahr 1977 in seinem wegweisenden Essay geschrieben hat (Sen 2020), beim starrköpfigen Festhalten an dem Modell um ein »Märchen für Erwachsene« (El Ouassil/Karig 2023, S. 245 f.).

»Der Mensch will deutlich mehr als nur materiellen Reichtum«

In Amartya Sens Essay »Rationale Dummköpfe« lautet ein einfaches Musterbeispiel wie folgt: »Der Kontrast zwischen Mitgefühl und Verpflichtung könnte an einer exemplarischen Geschichte zweier Jungen aufgezeigt werden, die zwei Äpfel finden, einen großen und einen kleinen. Junge A sagt zu Junge B: »Du wählst.« B sucht sich, ohne zu zögern, den größeren Apfel aus. A ist aufgebracht und lässt sich zu der Bemerkung verleiten, dass das sehr unfair wäre. »Warum?«, fragt B. »Welchen hättest du gewählt, hättest du an meiner Stelle wählen dürfen?« »Den Kleineren natürlich!«, antwortet A. B ist nun siegessicher: »Worüber beschwerst du dich dann? Das ist doch der, den du jetzt hast!« Sicherlich gewinnt B diese Runde der Diskussion, doch tatsächlich hätte A im Falle von Bs Wahl nichts verloren, wäre seine eigene hypothetische Wahl des kleineren Apfels auf Mitgefühl statt auf Verpflichtung begründet gewesen. »As Wut weist darauf hin, dass dies wahrscheinlich nicht der Fall war.« (Sen 2020, S. 12/13)

Sen hat dem simplifizierten Menschenbild des *Homo oeconomicus* überzeugend eine Reihe differenzierter, handlungsleitender Motive und Werte entgegengestellt, die er als »Rangordnungen, Metarangordnungen und kardinale Wohlfahrtsfunktionen« (ebd., S. 28) bezeichnet. So gibt es sowohl die *egoistische* als auch die *mitfühlende* Variante eines Eigeninteresses, ein *kulturbedingtes* Verantwortungsgefühl (beispielsweise der Familie gegenüber) und ein auf einer *abstrakten Moraltheorie* beruhendes Verantwortungsgefühl (beispielsweise die persönlich empfundene Verpflichtung, Geld zu spenden). Das sind hier nur einige Beispiele, die in Wirklichkeit in allen möglichen Mischformen existieren. Das Problem der Wirtschaftswissenschaften ist – laut Sen –, dass sie nicht in der Lage sind, dies als *vernünftig, überlegt und reflektiert* zu verstehen. Entscheidungsprozesse zeigen sich nicht am Ergebnis. Dafür sind sie viel zu komplex und einzigartig. Man kann aber nach den Gründen fragen, um die Entscheidung nachvollziehbar zu machen. »Nur auf diese Weise kann man Sen zufolge herausfinden, was Menschen in ihrem wirtschaftlichen Handeln wirklich wollen und was sie wirklich wichtig finden. Wenn man sie auf rein eigeninteressierte Wünsche reduziert und die Komplexität ihrer Entscheidungen leugnet, um ihr Verhalten berechenbar zu machen, dann behandelt man sie wie Dummköpfe, die sie in Wirklichkeit aber gar nicht sind. Das ist das behavioristische Selbstmissverhältnis der Wirtschaftswissenschaften und davon sollten sie sich befreien, so Sen«, schreibt Christian Neuhäuser, Professor für Politische Philosophie an der TU Dortmund, in seinem Nachwort zur Reclam-Ausgabe von Amartya Sens Essay (Neuhäuser 2020, S. 29/30).

Gegenüber der andauernden und vielfältigen Kritik am Modell des Homo oeconomicus haben sich die Wirtschaftswissenschaften nicht gänzlich verschlossen. Ökonomen versuchen, das »behavioristische Selbstmissverständnis« der Disziplin mit einer erweiterten Vorstellung der Kunstfigur zu kontern, allerdings ohne einen Paradigmenwechsel zu wagen. Sie »fassen den Begriff von Eigennutz zwar inzwischen so weit, dass alle möglichen Einstellungen wie Mitleid, Rücksichtnahme oder Selbstlosigkeit und auch Tugenden wie Weisheit, Gerechtigkeit oder Demut in das Verhaltensmodell integriert werden können. Dazu unterstellt man einfach, dass solche Verhaltensweisen den persönlichen Eigennutz steigern. Wenn man aber Eigennutz derart unscharf definiert und einfach alles darunter subsumiert, führt das letztlich dazu, dass das Homo-oeconomicus-Modell aussagegelos wird« (Wallacher 2011, Abschnitt »Der wirtschaftende Mensch – ein Rationalclown«), analysiert der Philosoph und Ökonom Professor Johannes Wallacher. Der Präsident der Hochschule für Philosophie in München weist darauf hin, dass Menschen »aus gutem Grund sprachlich zwischen Eigennutz, Gemeinwohlorientierung oder Selbstlosigkeit« (ebd.) unterscheiden. Diese Differenzierungen lassen sich in der ökonomischen Modellwelt nicht erreichen. Der Mensch, so Wallacher weiter mit Bezug auf Amartya Sens Analyse der »rational fools«, werde »ungeachtet seiner tatsächlichen Einstellung mit einem Handstreich zum Eigennutzen-Maximierer gestempelt« (ebd.).

Alles Irrationale, Emotionale und Widersprüchliche ist dem Typus des Homo oeconomicus fremd. Mehr noch: Dieser repräsentative Agent kennt weder Fairness noch Altruismus, weder echte Hilfsbereitschaft noch Mitgefühl oder Sorge, weder Angst noch Willensschwäche. Er spürt kein Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft und der Natur. Er hat kein individuelles Wertekorsett und fühlt sich niemandem verpflichtet. Er gibt keinen inneren Impulsen nach, lässt sich nicht von emotional oder ideell überhöhten Markenbotschaften beeinflussen und trifft auch keine intuitiven Bauchentscheidungen. Nun retten sich die Wirtschaftswissenschaften immer wieder in Relativierungen nach dem Motto, es gehe hierbei nicht unbedingt um konkrete Umsetzungen in die Praxis, sondern um die Wirkmechanismen solcher Modelle wie *Gewinnmaximierung* und *Homo oeconomicus* zu verstehen. Aber sie werden grundsätzlichen Fragen nicht mehr lange ausweichen können: Wie lässt sich die nüchtern kalkulierende, ihrem Wesen nach emotionslose Welt der Wirtschaftswissenschaften besser mit dem wirklichen Leben und den realen Interaktionen, Transaktionen, Bedürfnissen, Entscheidungsparametern sowie den Erwägungen zum Eigennutz verbinden? Das sind Fragen, wie sie beispielsweise von der Pluralen Ökonomik aufgeworfen werden, die sich unter anderem gegen die überragende Bedeutung des Homo oeconomicus, gegen die mechanistische Weltsicht der VWL und ihre mathematisch orientierte Modellierungskultur (vgl. Netzwerk Plurale Ökonomik 2020, Thieme 2023) wendet. Ihre Vertreterinnen und Vertreter plädieren dafür, ein Kernproblem der VWL zu überwinden und immer am Individuum anzusetzen. »Gruppendynamiken wie einen Bankenansturm oder Machtgefälle im globalen Maßstab lassen sich schwer modellieren, wenn die Standardeinheiten der Disziplin stets der Einzelne und sein Eigentum sind« (Schäfer 2023), schreibt Helena Schäfer in der *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Sie zitiert den Sozialökonom Jakob Kapeller mit den Worten: »Darum tut man sich auch mit dem Klimawandel so schwer. Ich denke, diese theoretische Verliebtheit können wir uns nicht mehr leisten« (ebd.).

Auf einer anderen Ebene, nämlich im Austausch zwischen Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführungen und gesellschaftlichen Akteuren, läuft mittlerweile seit Jahrzehnten ein ähnlich gelagerter Disput um die Ausrichtung unternehmerischen Handelns: Gilt es, zielgerichtet den Gewinnwünschen der *Shareholder*, also der Kapitaleigentümer, zu folgen? Oder ist es opportun, sich stärker an den Bedürfnissen der Beteiligten und Interessengruppen im Wirtschaftsprozess, den Stakeholdern, zu orientieren?

2.4.1 Das Stakeholder-Shareholder-Framing

Shareholder Economy versus Stakeholder Economy – diese zugespitzte Dichotomie spielt in den Debatten um die Zukunft von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft eine große Rolle. Dabei stoßen die ökonomischen Kerninteressen der Unternehmen und ihrer Kapitalgeber – Umsatz, Wachstum und Gewinn – auf die vitalen Interessen einer Gesellschaft, die von der Wirtschaft zunehmend mehr soziale und ökologische Verantwortung einfordert.

Anders formuliert: Während das *ökonomische Prinzip* (vgl. Kapitel 2.4) neutral im Hinblick darauf formuliert wurde, in wessen Interesse die dort gekennzeichneten Maximierungen erreicht werden, handelt es sich beim Stakeholder-Shareholder-Framing um eine polarisierende Diskussion: Ist es sowohl theoretisch anzuerkennen als auch für das wirtschaftspolitische Handeln sinnvoller, dass sich Unternehmen auf die Maximierung der Rendite, also des Gewinns bezogen auf das eingesetzte Kapital, konzentrieren? Oder unterliegen sie in ihrem Handeln umfassenderen, ökonomisch zu würdigenden Wechselwirkungen mit ihrem Umfeld, also den Stakeholdern? Und dies möglicherweise unter einem weiter gefassten Verantwortungsbegriff von Unternehmertum, der soziale und ökologische Folgen einbezieht?

Über allem schwebt – für die Shareholder-Value-Fraktion als Freibrief, für die Verfechter des Stakeholder Value als Menetekel – Milton Friedmans (1912–2006) berühmte Aussage: »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits« (Friedman 1970). Oder in verkürzter Form: »The Business of Business is Business.« Ob man seinen programmatischen Beitrag in der *New York Times* heute verwundert oder bewundernd zur Kenntnis nimmt, hängt vom jeweiligen Standpunkt ab. Was Friedman noch als Doktrin bezeichnet, ist in Wahrheit eine Ideologie: Wer an ein soziales Bewusstsein eines Unternehmens glaube und es als Ziel unternehmerischen Handelns ansehe, Menschen zu beschäftigen, Diskriminierung zu beseitigen oder Umweltverschmutzung zu vermeiden, predige »puren und unverfälschten Sozialismus« (ebd., eigenständig übersetzt), schreibt Friedman. Und weiter tobt er, anders kann man es gar nicht bezeichnen: »Geschäftsleute, die so reden, sind unwissende Marionetten von intellektuellen Kräften, die die Basis einer freien Gesellschaft über die letzten Jahrzehnte unterminiert haben« (ebd., eigenständig übersetzt). Im Folgenden spricht er den Unternehmen ab, überhaupt Verantwortung übernehmen zu können – dies könnten nur Menschen. Und im Falle von Unternehmen bedeutet das für ihn: »[...] ein Manager ist Angestellter der Eigentümer des Unternehmens. Er hat eine direkte Verantwortung gegenüber seinem Arbeitgeber. Die Verantwortung ist, das Unternehmen

in Übereinstimmung mit ihren Wünschen zu führen, was in der Regel bedeutet, so viel Geld wie möglich zu machen, während die grundlegenden Regeln der Gesellschaft, verkörpert in Gesetzen und ethischem Brauch, berücksichtigt werden« (ebd., eigenständig übersetzt). Besser lässt sich Shareholder Value nicht definieren.

Der hier wiederholt zitierte *Wöhe* schlägt sich auch in seiner aktuellen 28. Ausgabe aus dem Jahr 2023 eindeutig auf die Seite der Shareholder-Fraktion: »Die wirtschaftstheoretisch fundierte BWL verzichtet bei der Lösung von Koordinationsproblemen auf alle Ambitionen zur Schaffung einer besseren und gerechteren Welt. Das Shareholdermodell orientiert sich an der Existenz marktwirtschaftlichen Wettbewerbs und an den Vorgaben der geltenden Rechtsordnung, die den Eigenkapitalgebern besondere Rechte und Pflichten zuordnet« (Wöhe 2023, S. 6-7).

Die Shareholder, so heißt es an gleicher Stelle weiter, übernehmen das unternehmerische Risiko und erhalten die Leitungskompetenz und den Anspruch auf den Gewinn. Durch Arbeits-, Kredit- und Lieferverträge gelinge der Ausgleich mit den Interessen der Stakeholder. Die wirtschaftstheoretisch fundierte BWL entwickle keine »normativen Ambitionen (zur Weltverbesserung)« (ebd., S. 8). Die Gerechtigkeitsfrage werde dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb und dem gesetzlichen Ordnungsrahmen überlassen.

Die Stakeholder-Orientierung wird von den aktuellen Autoren des Standardwerkes, Ulrich Döring und Gerrit Brösel, in Analogie zum *bewährten Wöhe-Prinzip* lediglich als »Koordinationsmodell der verhaltenswissenschaftlich fundierten BWL« (ebd., S. 7) betrachtet und ist ihnen damit offensichtlich suspekt. Denn diese verhaltensorientierte BWL strebe ein »Harmoniemodell« und die »Demokratisierung unternehmerischer Tätigkeit« (ebd.) mit gleichen Partizipationsrechten für alle Stakeholder an. Ziel sei eine Rolle als »Wohltäter« und ein »Good Corporate Citizenship« (ebd.). In diesem Kontext wird – und dies zu Recht – die Frage aufgeworfen, nach welchen Maßgaben sich das Unternehmensergebnis gerecht verteilen lässt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema endet jedoch lapidar mit dem Hinweis, dass die »Literatur zur Unternehmensethik« – hier fehlt jeder nützliche Verweis für Leserinnen und Leser – den »gewaltfreien Diskurs am runden Tisch« (ebd.) dafür vorschlage. Die Stakeholder-Orientierung wird schließlich als »ein ideelles Konstrukt ohne praktische Realisierungschance« (ebd.) abgewertet. Dass sich das Stakeholder-Konzept darauf nicht reduzieren lässt, sich bereits weiterentwickelt und in der Praxis längst bedeutende Befürworter gefunden hat, verschweigt der *Wöhe* geflissentlich.

In der unternehmerischen Realität herrscht ohnehin seit Jahrzehnten ein Wettstreit zwischen Stakeholder- und Shareholder-Orientierung. Der Shareholder Value hat sich schon früh im angloamerikanischen Raum steigender Popularität erfreut. Der Supreme Court des US-Bundesstaates Delaware, in dem viele große Unternehmen ihren Sitz haben, entscheidet im Jahr 1986 beispielsweise einen Fall, in den der Kosmetikkonzern Revlon verwickelt ist, unter klarer Shareholder-Value-Prämisse: Wenn das Unternehmen Anteile verkaufen wolle, dann an den Meistbietenden (Jones 2023, S. 324).

Punkt lässt aufmerken: Erstens unterstreicht Drucker damit, dass Gewinn notwendig ist und einen Zweck erfüllt. Zweitens schreibt er von *Gewinnanforderungen* und nicht von *Gewinnmaximierung*. Gewinn ist also auch für ihn vielmehr eine *relative* Größe.

Drucker wirft den Managern in den westlichen Industrienationen vor, dass sie das Ziel eines Unternehmens weiterhin über die Gewinnmaximierung definieren. Konkret kritisiert er: »Sie betonen nicht die objektive Funktion des Gewinns. Sie sprechen nicht – oder nur sehr selten – von Risiken. Sie betonen nicht die Notwendigkeit von Kapital. Sie erwähnen fast nie die Kapitalkosten, geschweige denn, dass das Unternehmen genug Gewinn erwirtschaften muss, um das benötigte Kapital zu minimalen Kosten zu erhalten« (ebd., S. 68, eigenständig übersetzt). Gleiches gelte für den Profit der Unternehmenseigentümer. Das Management liefere dafür keine Rechtfertigung oder Erklärung. Es bleibe nur das Profitmotiv als »das Verlangen einiger anonymer Kapitalisten« (ebd., eigenständig übersetzt). Dies habe – laut Drucker – Folgendes zur Konsequenz: »Solange das Management Gefangener seiner eigenen Ignoranz über die objektive Notwendigkeit und Funktion von Profit bleibt [...], wird es weder in der Lage sein, rationale Entscheidungen im Hinblick auf soziale Verantwortung zu treffen, noch diese Entscheidungen anderen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erklären« (ebd., S. 59, eigenständig übersetzt).

2.5.2 Die elementare Funktion des Gewinns

Eine grundlegende Funktion des Gewinns liegt auf der Hand: Aus der Gewinnmarge wird das Kapital und damit der künftige Frei- und Gestaltungsraum eines Unternehmens finanziert. Das ist bereits aus Kapitel 1 dieses Buches und der Erörterung von Fremd- und Eigenkapital vertraut. Insbesondere Fremdkapital ist mit Kosten, gemeinhin Zinsen, verbunden. Die Tilgung von Fremdkapital muss ebenso über den Gewinn erwirtschaftet werden. Selbst das Eigenkapital erzeugt *Kosten*, die hier bewusst kursiv gesetzt sind, weil sie sehr unterschiedlich ausfallen können. Nicht zuletzt legen verantwortungsvolle Unternehmerinnen und Unternehmer mit notwendigen Ansparungen die Grundlage für Investitionen, und zwar über das Volumen der jährlich als Kosten erfassten Abschreibungen hinaus (Investitionsrücklage). Sie bilden risikomindernde Sicherheitspolster (Vorsorge), sichern finanzielle Ressourcen für die Weiterentwicklung (Technologie, Innovation, Wachstum) und für die Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden (Weiterbildung). Mancher Geschäftsführende, auch das ist zu bedenken, lebt unmittelbar vom Gewinn (Unternehmerlohn), etwa in einem kleinen Handwerksbetrieb, und muss daraus seine Altersvorsorge bestreiten und seine Versicherungen bedienen.

All diese hier aufgeführten Kostenpositionen – sie tauchen nicht in der Gewinn-und-Verlustrechnung auf – speisen sich aus dem Gewinn. Er sichert den Fortbestand eines Unternehmens und sorgt für Reserven im Falle von unvorhergesehenen Ereignissen des Wirtschaftslebens. Mit entsprechenden Parametern lässt sich die Höhe des erforderlichen Gewinns beziffern und eine interne Gewinn-und-Verlustrechnung erstellen. (Für die offizielle GuV setzt das Finanzamt Grenzen, was als Kosten bei der Gewinnermittlung eingesetzt werden darf, da es den Gewinn als Besteuerungsgrundlage nutzt).

In dieser Betrachtungsweise scheint ein elementarer Gewinn auf, der unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht zur Disposition steht. Das dürfte Peter Drucker gemeint haben, als er sagte: »Gewinn sind die Kosten der Zukunft« (zit. n. Simon 2020, Kap 1). Der darüber hinausgehende Gewinn verliert seinen Selbstzweck, wird zur Verfügungsmasse, die weiterhin als Gewinn verbucht oder eben anderen Zwecken wie den Interessen der Stakeholder, der Gesellschaft oder der Umwelt zugeführt werden kann.

Der Gewinn stellt damit keine *Hauptbedingung* mehr dar, sondern wird zu einer *Nebenbedingung*. Es besteht folglich keine zwangsläufige Notwendigkeit, einen ständig wachsenden oder *maximalen* Gewinn anzustreben, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern. Vielmehr ist es eine der vornehmsten Aufgaben des Managements, den für die Zukunftssicherung notwendigen Gewinn abzuschätzen und auch zu erwirtschaften. Das Dogma, dass das Maximierungsstreben ein eindeutiges und volkswirtschaftlich sogar erwünschtes Unternehmer- und Unternehmensverhalten sei, ist nicht haltbar. Lassen Sie es uns begraben. Gewinn ist ein systemischer Imperativ einer wettbewerbsorientierten Wirtschaft – für die Gewinnmaximierung gilt das nicht.

entwicklung und die Wohlstandsstruktur einer Gesellschaft. Genauer betrachtet übernehmen Unternehmerinnen und Unternehmer das Risiko für den durch Angebot und Nachfrage gebildeten Preis. Nur am Markt manifestiert sich der Wert einer Ware oder Dienstleistung; zufriedenstellend ist der Preis erst dann, wenn er die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sichert.

Ohne risikofreudige, von ihren Ideen überzeugte Unternehmerinnen und Unternehmer wäre die beständige Erfolgsgeschichte des Mittelstands überhaupt nicht denkbar. Mit einem Gesamtumsatz von 5,3 Billionen Euro und über 32 Millionen Beschäftigten im Jahr 2022 gilt der Mittelstand nach wie vor als Motor und Aushängeschild der deutschen Wirtschaft (KfW Research 2023, S. 4). Auf Kundenbedürfnisse fokussiert, innovationsstark, risikobereit und auf langfristige Wertbildung ausgerichtet, wagen diese Unternehmen – die meisten von ihnen in Familienhand – immer wieder Marktdurchbrüche. Man denke an Artur Fischer, der mit der Erfindung des S-Dübels nach dem Zweiten Weltkrieg die Befestigungstechnik revolutionierte, oder an das Mindener Unternehmen Melitta, das einst mit Kaffeefiltern groß geworden und mittlerweile zum breit aufgestellten Anbieter von Haushaltsartikeln avanciert ist. Neben solch weithin bekannten Marken zeichnet sich der Mittelstand aber auch durch Unternehmen aus, die fast unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit die Weltmärkte in ihren spezifischen Nischen als Zulieferer erobern. Der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Prof. Dr. Hermann Simon hat sie bereits in den 1990er-Jahren treffend als »Hidden Champions« charakterisiert und bezeichnet sie als die »wahre Speerspitze der deutschen Wirtschaft« (Simon 2011). Diese *versteckten Weltmarktführer* machen vieles anders als Großunternehmen. Wenn beispielsweise Outsourcing en vogue ist, setzen sie hingegen auf eine hohe Fertigungstiefe und geben die Kernkompetenzen nicht aus der Hand. So sichern sie ihre Einzigartigkeit. Um noch ein Argument dazuzugesellen: Sie investieren weit über dem Durchschnitt der deutschen Wirtschaft in Forschung und Entwicklung und festigen so ihre Innovationsführerschaft. Insbesondere, das bestätigt auch Simon auf Grundlage seiner Gespräche mit Unternehmerinnen und Unternehmern, folgen sie dem gesunden Menschenverstand sowie ihrer Intuition und konzentrieren sich darauf, »viele kleine Dinge ein wenig besser und mit höherer Konsequenz umzusetzen als ihre Wettbewerber« (ebd., S. 36).

3.1.2 Arbeiten am System

Die Verlockung ist groß – und sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch jüngere Managementmethoden sind ihr immer wieder erlegen –, die Unternehmerleistung als mechanische Regung zu beschreiben. Diese Denkweise ist eingebettet in die abstrakte, in Kapitel 2 bereits hinterfragte Anreizwelt eines Homo oeconomicus, der als Akteur auf dem Markt seine Entscheidungen rational abwägt und seinen Nutzen maximiert. Doch dieses Bild eines Unternehmens als technokratisches Konstrukt, in dem Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Prozesse und die Menschen nach Art und Weise eines Algorithmus organisieren, der dann *schnurrt* und reibungslos die gewünschten Ergebnisse erzeugt, ist geradezu absurd. Unternehmen sind komplexe soziale Gebilde, bestehend aus den Mitarbeitenden mit all ihren Persönlichkeits-

merkmalen, Kompetenzen und Ideen. Wertbildende Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen es als ihre vordringliche Aufgabe, ihnen die größtmöglichen Entfaltungsmöglichkeiten zu gewähren. Sie arbeiten *am* System und *nicht im* System. Sie verlieren sich nicht im Operativen, sondern schaffen und optimieren die Rahmenbedingungen für individuelle und kollektive Leistungen sowie für eine Erfolg versprechende Wertschöpfung. Und sie bewahren sich den Freiraum, um immer wieder einen Schritt zurückzutreten und die Unternehmung als Ganzes zu reflektieren. Schließlich gilt es eine primäre Aufgabe von Unternehmern, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten. Oder wie es der Management-Vordenker Peter F. Drucker (1909–2005) formulierte:

»Not to innovate is the single largest reason for the decline of existing organizations. Not to know how to manage is the single largest reason for the failure of new ventures.«
(Drucker 2008, S. 8)

»Nicht zu innovieren ist der einzige Hauptgrund für den Niedergang bestehender Organisationen. Nicht zu wissen, wie man managt, ist der einzige Hauptgrund für das Scheitern neuer Unternehmungen.«
(ebd., eigenständig übersetzt)

Manche Unternehmerinnen und Unternehmer revolutionieren mit ihren Innovationen globale Märkte, ohne selbst über die notwendige fachliche Tiefe – nicht selten ist es Ingenieursexpertise – zu verfügen. Sie besitzen jedoch eine besondere Fähigkeit und oft auch das Charisma, Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen und über Kontinente hinweg für sich zu gewinnen, die ihre Ideen in die Tat umsetzen. Innovation beruht nur selten auf der *Eingebung* eines Einzelnen. Oft wird Innovation aus vielfältigen Quellen gespeist – etwa aus diversifizierten Teams, Open-Innovation-Konzepten mit externen Impulsgebern, aus der Zusammenarbeit mit Start-ups und Forschungsinstituten oder eben aus fremder Perspektive, aus völlig anderer Disziplin und damit aus parallelen, aber unterschiedlichen Welten. So gilt das Jahr 1886 zwar als Geburtsjahr des Automobils mit Verbrennungsmotor, um ein Beispiel zu nennen, weil Carl Benz damals das Motordreirad »Benz Patent-Motorwagen Nummer 1« produzierte. Diesem Meilenstein ging jedoch eine vielschichtige technologische Entwicklung in Deutschland, Frankreich und in den USA voraus.

3.1.3 Die Bedeutung des dispositiven Faktors

Unternehmerische Leistungen zeichnen sich bei allem ökonomischen Kalkül durch einen Rest von Magie, von einem intuitiven Momentum, von einer überragenden Auffassungsgabe aus – häufig gepaart mit großer Ausdauer, langem Atem und Widerstandsfähigkeit – um nicht das zu oft zitierte Wort »Resilienz« zu bemühen. Unternehmerinnen und Unternehmer geraten unweigerlich immer wieder an einen Punkt, an dem sie entweder ihr Herz über den Zaun werfen oder ihre Ideen verzagt begraben. Von James Dyson, dem Erfinder des beutelosen Staubsaugers, ist

bekannt, dass er über Jahre 1.500 Prototypen fertigen ließ und zwischenzeitlich am Rande der Mittellosigkeit lebte, bis er endlich mit seiner Innovation an den Markt gehen und das gesamte Segment verändern konnte (Dickson 2016). Wäre er der betriebswirtschaftlichen Vernunft und nicht seiner inneren Überzeugung gefolgt, hätte es den Dyson-Staubsauger nie gegeben.

Erich Gutenberg (1897–1984), einer der Väter der deutschen Betriebswirtschaft, bezeichnete die Geschäftsleitung daher als »dispositiven Faktor«, der das »Zentrum, die eigentlich bewegende Kraft des betrieblichen Geschehens« (Gutenberg 1975, S. 131) bilde und dessen Wesen und Wert »das Irrationale, das Rationale und das Gestaltend-Vollziehende« (ebd., S. 132) ausmache (vgl. ausführlich in Kap 2.3.1). Man muss sich fragen, ob mit den heutigen, verschulden Bachelor- und Masterstudiengängen nicht ein Freiheits- und ein Entwicklungsraum verloren gegangen sind, in denen sich die Persönlichkeit angehender Führungskräfte und Unternehmerinnen wie Unternehmer überhaupt entsprechend entwickeln kann. Wie sagte Gutenberg prophetisch? »Wie groß aber immer in Zukunft die Leistungen derartiger Systeme sein werden, sie vermögen entschlossene Persönlichkeiten nicht zu ersetzen« (ebd., S. 133).

Diese Fähigkeit erscheint in Zeiten der vierten industriellen Revolution unabdingbarer denn je zu sein. Nicht umsonst wird das aktuelle unternehmerische und wirtschaftliche Umfeld mit dem Akronym »VUKA« charakterisiert: volatil, unsicher, komplex und ambiguitär, also mehrdeutig. Umso mehr kommt es deshalb mit Gutenberg darauf an: »Entscheidungen unter Unsicherheit sind es, in denen sich erweist, ob ein Unternehmensleiter unternehmerischen Instinkt, ob er Weitsicht und Urteil hat. Derart ist die Umwelt beschaffen, in der der dispositive Faktor existiert und in der er Erfolg hat oder versagt« (ebd., S. 142).

3.1.4 Unternehmertum mit allen Sinnen

Somit ist vehement infrage zu stellen, ob die Versuche, aus der Vergangenheit zu lernen und unternehmerische Prozesse empirisch zu beschreiben, in ihrer Summe ausreichen, um das Wesen wertbildender Unternehmerinnen und Unternehmer zu erfassen. Zumindest komplementär bietet es sich an, eine andere Perspektive einzunehmen, und die unternehmerische Persönlichkeit mit ihren ureigenen Fähigkeiten, auf weißer Leinwand etwas Neues zu erschaffen, zu betrachten. Die gesamte Modebranche funktioniert so und nicht anders: Die Modeschöpfer und alle Produzenten entlang der textilen Wertschöpfungskette müssen – wie der Volksmund sagt – *eine Nase* dafür haben, welche Farben, Schnitte und Materialien in der nächsten Saison *in* sein werden. Spinnen, Weben, Färben, Schneiden – alle textile Stufen sind so aufeinander abzustimmen, dass sich die Trends im saisonalen Rhythmus später in den Läden wiederfinden. Heute werden viele Produkte aus anderen Segmenten in einem ähnlich schnellen Takt wie Modeartikel vermarktet.

Es liegt auf der Hand, dass dafür Persönlichkeiten gefragt sind, die weit über den ökonomischen Horizont hinausdenken können. Bereits Eugen Schmalenbach (1873–1955) hatte die Be-

triebswirtschaftslehre als »Kunstlehre« interpretiert. Sie sollte nicht nur auf starren Gesetzen und Theorien basieren, sondern ebenso eine gewisse kreative Komponente beinhalten, um wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden in der Praxis anzuwenden sowie der jeweiligen Unternehmenssituation anzupassen. Peter F. Drucker ging in einer seiner letzten Veröffentlichungen noch einen Schritt weiter: Er stellte Management ganz bewusst in den Kontext der Geisteswissenschaften, der »liberal arts«:

»[...] 'liberal' because it deals with the fundamentals of knowledge, self-knowledge, wisdom, and leadership; 'art' because it is practice and application. Managers draw on all the knowledge and insights of the humanities and the social sciences – on psychology and philosophy, on economics and on history, on the physical sciences and on ethics.«

(Drucker 2008, S. 13)

»Liberal«, weil es fundamental um Wissen, Selbsterkenntnis, Weisheit und Führung geht; »Kunst«, weil es um Praxisorientierung und Anwendung geht. Manager stützen sich auf das gesamte Wissen und die Erkenntnisse der Geistes- und Sozialwissenschaften – auf Psychologie und Philosophie, auf Wirtschaft und Geschichte, auf Naturwissenschaften und auf Ethik.«

(ebd., eigenständig übersetzt)

Der Ökonom Claus Otto Scharmer, bekannt durch seine Lehrtätigkeit an der MIT Sloan Management School, wirft nicht zuletzt die wesentliche Frage nach den »inneren Quellen« auf, »von denen Einzelne oder Gruppen wirksam werden«, und bietet das »Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft« (Scharmer 2009, S. 14) als Erklärungsansatz an. Dafür hat er den treffenden Begriff des »Presencing« geprägt, eine Wortschöpfung aus »presence« (Präsenz) und »sensing« (Wahrnehmung), die er als »soziale Technik für die Führung von Innovation« (ebd., S. 225) bezeichnet. Was meint er damit? »Presencing« bedeutet, nicht nur fähig zu sein, sich eine Zukunft zu vergegenwärtigen und äußere Marktbedingungen wahrzunehmen, sondern ebenso auf die innere Stimme zu hören, auf seine Intuition zu vertrauen. Kurzum: Scharmer verweist auf die Unabdingbarkeit, emotionale Intelligenz oder das Herz, intellektuelles Verständnis oder den Kopf, sowie die Handlungsbereitschaft, also den Willen, miteinander zu verbinden – und zwar auf der organisatorischen Ebene von Unternehmen, um innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen überhaupt entwickeln zu können.

3.2 Das Unternehmertum und der Gewinn

Da können die Neoklassiker der Betriebswirtschaftslehre noch so oft auf das Maximierungsprinzip beharren, Moralapostel an das Gute im Menschen appellieren oder Wirtschaftsethiker endlose Debatten führen: Die Rede ist hier vom verantwortungsvollen Handeln eines Unternehmens. Was bedeutet es genau? Und ist es überhaupt ein übergeordnetes Ziel? Das Verfü-

doch jenem »stahlharten Gehäuse«, wie Max Weber (1864–1920) sie bezeichnete, das aufgrund des Optimierungs- und Rationalisierungsdrangs des Kapitalismus den Bewegungsspielraum der Menschen einengen sowie ihre Entscheidungsfreiheit und ihre Verantwortung infrage stelle? (Kieser/Walgenbach 2010, S. 36).

Um die vielgestaltigen Optionen der organisationalen Entwicklung zumindest skizzenhaft gegeneinander abzugrenzen, bieten sich als Alternative zu organisationstheoretischen Überlegungen Analogien und Bilder an, die eine Vorstellung davon repräsentieren, wie ein Unternehmen in seinem Kern *tickt*. Unser Kronzeuge für diese Betrachtungsweise, der britisch-kanadische Organisationstheoretiker Gareth Morgan, hat in seinem Buch »Images of Organization«, erstmals erschienen im Jahre 1986, postuliert: »Wenn wir unterschiedliche Metaphern zum Verständnis des komplexen und paradoxen Charakters von Organisationsstrukturen verwenden, können wir eine Organisation leiten und gestalten, wie wir das vielleicht bisher nicht für möglich gehalten hätten« (Morgan 2006, S. 16). Somit wird über eine gehaltvolle Metaphorik auch die potenzielle Schöpfungshöhe angerissen, mit der Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Organisation prägen können: Ist die Organisation ein *Gehirn*, ist sie *pure Politik* oder eine *Kultur*? Ist sie eine Ansammlung aus *Stämmen* (wie beispielsweise autarke Teams in den agilen Strukturen des Streaming-Dienstes Spotify beschrieben werden) oder ein *Netzwerk*?

Im Folgenden werden zwei Vorstellungen gegenübergestellt, die historisch aufeinanderfolgten und durchaus einen Fortschritt, ja Qualitätssprung im organisationalen Denken illustrieren: von der Organisation als *Maschine* mit mechanistischen Abläufen und den Mitarbeitenden quasi als Rad im Getriebe hin zur Auffassung von Unternehmen als lebendige Organismen, die anpassungsfähig und wandelbar sind und in Austauschprozessen mit ihrer Umwelt stehen. Die Metaphern *Maschine* und *lebendiger Organismus* liefern den starken Kontrast, mit dem sich der Gestaltungsraum des Unternehmers für den Aufbau seiner Organisation vermessen lässt.

3.3.1 Der Abschied von der Maschine

Es liegt im Erfolg der industriellen Revolutionen und der damit assoziierten Arbeitsabläufe begründet, dass sich für Unternehmen schon früh das Bild der Organisation als Maschine aufdrängte. Unter Aspekten wie Effizienz, Rationalität, Skalierung und sicherer Replikation immer gleicher Ergebnisse betrachtet, ergibt diese Vorstellung vordergründig Sinn und entspricht dem Wirtschaftlichkeitsprinzip der Betriebswirtschaftslehre und ihrem Streben nach maximalen Resultaten.

Seit der Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert strebten Konstrukteure und Ingenieure danach, mit technischem Wissen produktive Verbindungen zwischen Kraft und Bewegung zu erzeugen. Je tiefer sie die naturwissenschaftlichen Zusammenhänge durchdrungen hatten, umso komplexer konnten sie die Maschinenparks, mit denen der Kapitalismus seinen Siegeszug antrat, ausgestalten. Eine Maschine, deren erstes Werkstück eine Schraube aus

einem bestimmten Material, mit gegebenen Maßen und spezifischen Eigenschaften ist, wird dieses Ergebnis in gleichbleibender Qualität immer wieder herstellen. Diese Gesetzmäßigkeit des physikalischen Denkens führt zu einer verlässlichen Ursache-Wirkung-Beziehung. Sollte dies nicht ebenso in einer Organisation funktionieren? An die Stelle allgemeingültiger Naturgesetze treten dort Rahmenbedingungen – im Staatsrecht Gesetze oder Verordnungen genannt, im Arbeitsrecht »Weisungen« –, die bestimmen, was ein Mensch in welcher Art und Weise zu tun hat, damit ein bestimmtes Ergebnis erzielt wird. Ineinandergreifend und straff koordiniert, so die Annahme, führen Weisungen zu einem stets repetitiven Vorgehen, das in gleichen Situationen zu gleichen Ergebnissen führt. Max Weber wendet sich bereits zur Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert den damit verbundenen Phänomenen zu und formuliert mit seiner Bürokratismustheorie eine bis heute gültige Interpretationsfolie. Er beschreibt in einem Atemzug Schönheit und Schrecken von Bürokratie, indem er ihr die Attribute »Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuerlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten« (zit. n. Kieser/Walgenbach 2010, S. 36) beimisst. Die Bürokratie, so Weber, biete »das Optimum an Möglichkeit für die Durchführung des Prinzips der Arbeitszerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten, unter Verteilung der einzelnen Arbeiten auf spezialistisch abgerichtete und in fortwährender Übung immer weiter sich einschulende Funktionäre« (ebd.). Bei Weber klingt Bürokratie nach Staat, Behörden und Beamtentum, aber man darf seine Gedanken getrost auf die Wirtschaft übertragen. Wie sagt er selbst? »Die ganz großen modernen kapitalistischen Unternehmungen sind selbst normalerweise unerreichte Muster straffer bürokratischer Organisation« (ebd.).

Der Charakter einer *Maschine* verbirgt sich nicht; er ist nicht subtil, sondern offenkundig und mitunter brachial. Von der Spitze einer Hierarchie bis zur ausführenden Ebene wird ein ganzes System – man könnte auch sagen: Geflecht – aus Weisungen konstruiert und mit Handbüchern, Checklisten und Flussdiagrammen hinterlegt. In der Industrie wird in diesem Kontext erwartet, dass die Menschen ihre Arbeit wie ein mechanisches Teil einer Maschine, das in das nächste greift, ausführen. Und mehr noch: Der Takt und die *Bedürfnisse* der Maschine, die mit Ausgangsstücken versorgt, gewartet und justiert werden will, determiniert die Aufgaben und Tätigkeit der Menschen. Der US-amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1865–1915) erdachte bekanntermaßen ein Managementsystem, das als *Taylorismus* zumindest in den USA breite Wirkung entfaltete. Sein Kernanliegen war, den Arbeitsprozess zu analysieren und unter Produktivitätsgesichtspunkten in kleine Teilprozesse zu zerlegen, die dann streng arbeitsteilig erledigt werden. Die Aufgaben der Mitarbeitenden sind in diesem System präzise beschrieben, ihre Verantwortungs- und Gestaltungsbereiche sind winzig. Die intellektuelle – sprich arbeitsvorbereitende und koordinierende – Arbeit wird in der Taylor'schen Denkweise allein von Führungskräften erledigt; Mitarbeitende sind nichts weiter als die ausführende Hand. Der Taylorismus hat zu einer Welle der Rationalisierung und Automatisierung in der Industrie geführt. Legendär ist die Adaption dieses Konzepts durch den Unternehmer Henry Ford (1883–1947), der Taylors Ideen revolutionär mit der Fließbandproduktion kombinierte und auf diese Weise mit dem »Modell T«, die sogenannte »Tin Lizzy« (Blechliesel), das erste Massenprodukt der Automobilgeschichte auf den Markt brachte.

Gleichsam sorgten die negativen Effekte des Taylorismus und des »Fordismus« – Arbeit in tayloristischen Prozessen ist monoton, menschliche Potenziale wie Kreativität werden ignoriert, mentale und psychische Dispositionen quasi aus der Gleichung gestrichen – insbesondere in der Arbeitnehmerbewegung für Kritik. So avancierte die Humanisierung der Arbeitswelt im 20. Jahrhundert zum Projekt von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen und schlug sich in den Mitbestimmungsrechten in Deutschland nieder. In Deutschland hat sich der Taylorismus – insbesondere in den Familienunternehmen und im Mittelstand – nie wirklich durchgesetzt.

Dass man den Menschen mit seinen individuellen Fähigkeiten besser nicht ignorieren sollte, zeigte sich unter anderem, als die westlichen Industrienationen gegen Ende des 20. Jahrhunderts verblüfft auf den überragenden Erfolg einiger asiatischer Ökonomien blickten. Insbesondere der Aufstieg der japanischen Automobilindustrie ließ die Frage aufkommen: Wie machen sie das? Eine Antwort gaben James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos bereits im Jahr 1990 mit ihrem Buch »The Machine that Changed the World«, in dem sie die in Japan entwickelten Grundlagen der »Lean Production« beschreiben. Dieses Konzept zielt im Sinne des Minimax-Prinzips darauf ab, die Verschwendung von Material und Zeit im Produktionsprozess möglichst weit zu senken und die Effizienz der Prozesse bestmöglich zu erhöhen. Auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Produktionsweisen, Just-in-Time-Anlieferung und die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) des »Kaizen« gehören zum Instrumentarium der »Lean Production«. Im Prinzip schildern die Autoren das Unternehmen damit zwar als Meta-Maschine, in der alle an der Produktion beteiligten Unternehmensfunktionen perfekt ineinandergreifen. Gleichzeitig betonen sie jedoch den menschlichen Faktor. Die *Maschine Unternehmen* läuft nur rund, wenn die Menschen autonome Entscheidungen treffen dürfen, für ihre Aufgaben befähigt und von Führungskräften unterstützt werden, effektiv in Gruppen zusammenarbeiten und Lernprozesse durchlaufen. Ein wesentlicher Grund: Keine Maschine, kein Prozess bleibt auf Dauer störungsfrei. Wenn es in den Abläufen hakt oder aber Potenziale zur Optimierung aufscheinen, bedarf es rascher und kompetenter Entscheidungen an jeder Stelle, und sei es durch den Facharbeitenden am Fließband, damit die Produktion schlank bleibt.

Generell gilt, dass sich die Vorstellungen von Organisationen nicht radikal ändern, sondern sie entwickeln sich weiter, wie die Wirtschaft selbst, gehen auf in neuen Ideenwelten, aber verschwinden selten ganz. So steht es auch um den Taylorismus, der der *Organisation als Maschine* wohl näherkam als jeder andere Ansatz. Elemente von Taylors Konzept stehen immer dann als Option im Raum, wenn der Wettbewerb, die Konjunktur oder die knappen Ressourcen Zeit und Geld nach einer schnelleren, effizienteren Gangart verlangen. »Re-Taylorisierung« nennen Soziologen diesen Prozess (Kuhlmann 2009, S. 676), der in wellenartigen Bewegungen zum Tragen kommt – beispielsweise in der Hochphase des Shareholder Value und des Wirtschaftsliberalismus in den 1990er-Jahren oder nach dem Schock der Finanz- und Weltwirtschaftskrise um das Jahr 2008. Mögen heutzutage Werte wie Vertrauen und Wertschätzung, Eigenverantwortung und Autonomie, lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung in den Unternehmen hoch im Kurs stehen, so blitzen im Arbeitsalltag vieler Menschen doch immer wieder Aspekte des als Gesamtkonzept eigentlich verworfenen Taylorismus auf. In der Personaleinsatzplanung

(PEP) werden beispielsweise die Arbeitsprozesse präzise vermessen, arbeitsteilig zerlegt und mit engen Vorgaben für die aufzuwendende Arbeitszeit sowie die zu leistende Tätigkeit hinterlegt. Man schaue sich nur einmal die dezidierten Vorgabezeiten eines beliebigen Pflegedienstes an: Die Einsätze der Pflegerinnen und Pfleger sind für jede einzelne Tätigkeit bis auf die Minute durchgetaktet; manche Dienste zahlen sogar Prämien an ihre schnellsten Angestellten. In vielen Call Centern folgen die Mitarbeitenden penibel ausgearbeiteten Richtlinien zur Gesprächsführung bis hin zu algorithmisch formulierten Wenn-Dann-Anweisungen. Und selbstverständlich ist die *Maschine* von heute mit der digitalen Sphäre verwoben, in die der Mensch ebenso – wie sollte es auch anders sein – organisational integriert wird: Derzeit liegen in der Wirtschaft prozessorientierte Organisationen im Trend, die in Teilen an Taylorismus und Lean Management anknüpfen. Hierfür werden die fortgeschrittenen Potenziale der Digitalisierung genutzt, um End-to-End-Prozesse zu erzeugen, die automatisiert oder teilautomatisiert ablaufen – etwa von der erbrachten Leistung bis zur verschickten Rechnung. Der Gedanke dahinter ist, dass die Organisation wie ein Computerprogramm schnurrt. Jede Hand und jeder Kopf weiß zu jeder Zeit genau, was zu tun ist. Keine Doppelarbeiten, keine Missverständnisse, kein Stau in den Abläufen, sondern maximale Effizienz durch die Symbiose von IT, Organisation und Prozessdesign. Nun lautet das damit einhergehende Plädoyer für solch eine prozessorientierte Organisation, dass die Mitarbeitenden frei werdende Kapazitäten auf kreative und strategische Aufgaben verwenden können. Ob diese »Befreiung« von Ballast und Bürokratie ein Lippenbekenntnis bleibt und am Ende doch Rationalisierungseffekte und Stellenabbau stehen, oder ob die moderne Arbeitswelt tatsächlich von Kreativität und neuen Formen der Kollaboration gekennzeichnet sein wird, muss sich noch herausstellen. Gleiches gilt für die Idee des »subjektivierten Taylorismus«, der straffe, arbeitsorganisatorische Vorgaben mit individuellen Spielräumen der Arbeitnehmenden zu kombinieren versucht. Ob sich darin nun der vielbeschworene Wertewandel spiegelt oder doch der grundkapitalistische Antrieb zur »Erneuerung und Überwindung unproduktiver Verhältnisse« (Matuschek et al. 2007, S. 330) niederschlägt, lässt sich wohl kaum valide ergründen.

Wie bei vielen Dingen im Leben entscheidet auch in der Organisationsentwicklung die Dosierung darüber, ob es sich um Medizin oder Gift handelt. Vordenker wie der US-amerikanische Experte für Organisationsentwicklung und Vater der Idee des »lernenden Unternehmens«, Peter Michael Senge, hat jedenfalls schon vor fast 30 Jahren konstatiert: »Ich glaube, dass fast alle von uns die Annahme der Maschine übernehmen, ohne jemals darüber nachzudenken. Damit prägen wir wahrscheinlich das Schicksal einzelner Organisationen weit mehr, als wir uns das vorstellen können« (zit. n. de Geus, 1997, S. VIII). Es bedarf also offensichtlich einer anderen Perspektive auf das Zusammenwirken der Menschen in einer Organisation, als es die Analogie einer Maschine vermitteln kann.

Gareth Morgan kommt in seinem Buch »Bilder der Organisation« zu dem Ergebnis, dass mechanistisch angelegte Organisationen vor allem dort funktionieren, wo auch Maschinen ihre Arbeit gut verrichten – bei linearen Aufgabenstellungen in stabilen Umgebungen, wo konsistente Ergebnisse und Präzision erforderlich sind und die Reproduktion immer gleicher Erzeugnisse das

Sicher hat sich im Laufe der letzten Dekade einiges geändert, das lässt sich nicht evaluieren, wobei Sattelberger im Interview mit der Zeitschrift *Personalwirtschaft* im Mai 2024 nach wie vor betont: »HR rekrutiert zu wenig schräge Vögel, zu wenig Disruptoren. Education spielt eine zentrale Rolle in der Transformation. Diese Agilitätsbewegung seit Mitte des letzten Jahrzehnts war im Kern auf Prozessoptimierung ausgerichtet. Sie hätte auf Innovation ausgerichtet sein müssen. Agile Teams in Innovation Labs. Ein Unternehmen braucht Biotope der Freiheit für soziale und technologische Innovationen« (zit. n. Stickling 2024).

Hilfreich ist der folgende Blick auf die Bedeutung und Zuschreibung von Arbeit generell – nicht zuletzt im Zuge von KI, Big Data und digitaler Transformation. Der technologische Fortschritt verspricht einmal mehr einen immensen, vielleicht noch nie da gewesenen Effizienzschub in der Wirtschaft und wirft die Frage auf, welche Arbeit es in Zukunft überhaupt noch geben wird. Welche Arbeitsformen sind sinnvoll? Und schließlich: Wie werden sie von den Menschen empfunden, und wie werden sie für das größere Ganze, das ein Unternehmen als soziales System in einer komplexen Umwelt nun einmal darstellt, umgesetzt?

4.1 Der Wert von Arbeit – ein Impuls aus der Soziologie

Einen entscheidenden Impuls – nicht nur für die Beziehung zwischen Mensch und Mensch, sondern auch und vor allem zwischen Mensch und (Um)Welt sowie zwischen Mensch und Materie – gibt uns der bekannte Soziologe Hartmut Rosa, Professor für Allgemeine und Theoretische Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine Leitfragen führen zum Kern der Debatte: »Wie lassen sich ›Subjekt‹ und ›Welt‹ angemessen bestimmen und analytisch trennen? Was ist ihr Subjekt, und was ist die Welt? Mehr noch: Muss sie [die Soziologie] nicht mit einer dichotomen Gegenüberstellung operieren, welche die schlimmsten Sünden des cartesianischen Subjekt-Objekt-Dualismus wiederholt, indem sie – ganz im Sinne der überkommenen Bewusstseins- und Subjektphilosophie – das Subjekt als gegeben und geschlossen voraussetzt und ihm dann eine (ebenfalls gegebene und geschlossene) Welt gegenüberstellt, die es *erfahren* und in der es *agieren* kann« (Rosa 2023a, S. 61, Hervorhebungen im Original)?

Rosa antwortet auf seine rhetorischen Fragen, indem er »diese theoretische Aporie nicht etwa wiederholen [will], sondern durch die Radikalität der Beziehungsidee überwinden [möchte]« (ebd., S. 62). Dass alles in Beziehung ist, steht für ihn – und damit ist er nicht allein, es beschreibt geradezu die Systemtheorie – außer Frage. »Subjekte treffen eben nicht auf eine vorgeformte Welt, sondern beide Seiten – Subjekt und Welt – [werden] in der und durch die wechselseitige Bezogenheit erst geformt, geprägt, ja mehr noch: konstituiert« (ebd.). Und er führt weiter aus: »Subjekte stehen der Welt also nicht gegenüber, sondern sie finden sich immer schon in einer Welt, mit der sie verknüpft und verwoben sind, der gegenüber sie je nach historischem und kulturellem Kontext fließende oder auch feste Grenzen haben, die sie fürchten oder lieben, in der sie sich geworfen oder in der sie sich getragen fühlen« (ebd., S. 63).

Arbeit im existenziellen Sinn bezeichnet Hartmut Rosa in seinem Mammutwerk »Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung« (Rosa 2023a) »ohne Zweifel [als] eine primäre Form der Weltbeziehung«, und im »Abarbeiten an der Welt, in der Auseinandersetzung mit ihrer (auch geistigen und symbolischen) Materialität formt sich, wie Georg Simmel vermutet, erst ›die menschliche Seele«, entsteht das, was wir heute als Subjektivität bezeichnen« (ebd., S. 394, Hervorhebungen im Original). Und mit Verweis auf »eine einfluss- und facettenreiche arbeitsanthropologische Traditionslinie von Marx über Simmel und Lukács zu Arendt, Sohn-Rethel und weiter zu Richard Sennett [bildet] die durch Arbeit vermittelte Form der Weltbeziehung den Konstitutionsgrund für die Sozialität und Gesellschaftlichkeit des Menschen und daher für die sozialen Verhältnisse« (ebd.).

Für Rosa erhebt sich gerade in der Spätmoderne die Erwerbstätigkeit zur *essenziellen Resonanzsphäre*, weil sie »vielleicht sogar mit den stärksten Wertungen der Moderne aufgeladen ist. *Ich muss arbeiten* ist die Antwort, die jede Sinnfrage, was im Leben sinnvoll, bedeutsam, richtig oder wichtig sein könnte, abkürzt und beendet. Mehr noch: Im Arbeiten fühlen sich Menschen tatsächlich mit der Welt verbunden. Sie tragen bei zu einem – wie auch immer definierten – Gemeinwohl, und der gemeinwohlstiftende Wert ihrer Arbeit wird ihnen durch die Bezahlung bescheinigt« (ebd., S. 397 f., Hervorhebungen im Original). Und mit Verweis auf den amerikanischen Soziologen Richard Sennett schreibt er weiter, dass letztlich auch die Tatsache, dass der Wunsch der Menschen, »eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen«, nicht weniger [sei] als »ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben« (ebd., S. 395, Hervorhebungen im Original). Das impliziert für Rosa noch eine weitere Resonanzsphäre: »eine eigene *Dingresonanz*« (ebd., Hervorhebung im Original). Oder, wie er es auch nennt: »wenn das Material zu antworten beginnt«. Indem »Arbeitende ein tiefgehendes Verlangen [haben], ihre Arbeit gut zu machen und das ›Material‹ gleichsam zum Sprechen zu bringen« (ebd., S. 398), weil sich ebenso der bearbeitete Stoff – ob Teig oder Text, ob Chemieexperiment, Holz, die zu pflegende oder zu unterrichtende Person – verändert, müsse auch »diese stoffliche Resonanzbeziehung gegen die unterminierenden Imperative der Ökonomisierung« (ebd., Hervorhebung im Original) verteidigt werden.

Zusammengefasst erklärt sich für Rosa damit – aus dreierlei übergeordneten Gründen – die Bedrohung, dass diese zentrale Resonanzachse von Arbeit – oder auch die »multiple Resonanzaufladung der Arbeit« – für die Menschen versiegt: Zum einen durch die Sorge des Arbeitsplatzverlusts, der heute als »Angst vor einem Weltverlust erscheint« (ebd., S. 401). Zum anderen habe sich aufgrund dieses Resonanzversprechens das Unternehmen, die Organisation zu einem »der Familie vergleichbaren *Resonanzhafen Firma*« entwickelt, in dem »die zentrale Konfliktlinie nicht mehr zwischen Arbeit und Kapital« verlaufe, sondern zwischen eben jenem Hafen und der abweisenden Restwelt (ebd., S. 401/402, Hervorhebung im Original). Das verdeutliche auch, warum viele Arbeitnehmende dazu bereit seien, weit über das hinaus zu arbeiten, wofür sie bezahlt werden, »ohne sich ausgebeutet zu fühlen« (ebd., S. 402, Hervorhebung im Original). Vordergründig. Denn schließlich und drittens bedingt es für den Soziologen den Burn-out, »wenn aufgrund von Wettbewerbs- und Optimierungszwängen der über den Austausch von Informationen und die funktionale Kooperation hinausgehende Kontakt zur Arbeit,

zu den Kollegen und/oder zu den Klienten verlorengelht, wenn das Gefühl für die Qualität der Arbeit unter dem Druck der Kennziffern verschwindet und keine Zeit für das Genießen von und die Erholung nach Erfolgen bleibt, während Anerkennungssignale durch Vorgesetzte nur noch als *strategisch* wahrgenommen werden« (ebd., S. 399, Hervorhebung im Original).

4.2 Führungskultur im 21. Jahrhundert

Im Folgenden kann und soll es mitnichten um eine breite Erzählung über die beste Führung, um erlesene Führungskultur gehen. Mit allem Mut zur Lücke, aber mit Überzeugung und Haltung, nähern wir uns hier den vielen, vergleichbaren Ansätzen in der Fach- und Sachliteratur zur Fhrungsthematik als unternehmerische Aufgabe. Sicher, es werden jeweils andere Schwerpunkte gesetzt; sie mögen sich mitunter sogar widersprechen. Dennoch ist es nicht zielführend, hier den Anspruch zu verfolgen, kilometerlange Bibliotheksregale oder Datenbanken detailgenau wiedergeben zu wollen. Zumal ein munteres Begriffswirrwarr darüber herrscht, was Tools und Methoden, was Kompetenzen, Soft Skills und Kernaufgaben, -qualitäten oder -fähigkeiten einer Führungspersönlichkeit sein sollen.

Vielmehr kann es hier nur um Erfahrung gehen – und hinter der gelebten Erfahrung um Konzepte, also um die Suche nach dem Lebendigen im lebendigen Organismus einer Unternehmung. Um Haltung – aber nicht im Sinne von Moral und Ethik, sondern im Sinne von Verständnis und Selbstverständnis. So bleibt unwidersprochen, was bereits seit vielen Jahren in der Literatur um Führung von Mitarbeitenden oder als Führungsaufgabe durchdekliniert wird. Längst – zumindest, was das geschriebene Wort betrifft – ist gängige Lehrmeinung und wird von ungezählten Studien gestützt: Ein autoritärer, traditioneller oder auch patriarchaler Führungsstil in streng hierarchischen Unternehmensstrukturen hat sich überlebt. Er wurde abgelöst von einem mehr auf Partizipation basierenden Führungsstil, der mit einem schier endlosen Potpourri von anverwandten Begriffen charakterisiert wird: beratend, konsultativ, kooperativ, demokratisch, laissez faire, dialogisch, agil. Ebenso kann man sagen, dass vertikale Führung sich hin zu horizontaler oder auch lateraler Führung entwickelt hat. Selbstverständlich stecken hinter diesen Stilen mehr oder weniger ausgeklügelte Modelle. Auch existiert eine Fülle an Begrifflichkeiten mit jeweils unterschiedlichen Foci: Full Range Leadership nach Antonakis und House, Shared oder Plural Leadership, Authentic Leadership, Digital Leadership, Situational Leadership nach Hersey und Blanchard, Effective Leadership, Principle-Centered Leadership nach Covey, Transformational Leadership nach Podsakoff/MacKenzie et al., Daring Leadership nach Bren Brown. Ob das Level-5-Leadership-Modell nach Collins, das 9-Levels-of-Value-System nach Graves, der Golden Circle von Sinek oder Colmans Fokus auf Emotionale Intelligenz verfolgt wird: Aktuelle Führungsstile sind trotz ihrer Unterschiede auf einer Metaebene durch folgende, übereinstimmende Prinzipien gekennzeichnet:

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Zielorientierung und Vision
- Mitarbeiterorientierung und Empathie

- Empowerment und Eigenverantwortung
- Kommunikation und Transparenz
- Innovationsförderung und Proaktivität
- Vertrauensbildung und Authentizität
- Vielfältige agile Arbeitsweisen
- Diversität, Work-Life-Balance

4.2.1 Führungskräfte sind auch nur Menschen – Anspruch und Wirklichkeit

In der aktuellen Ausgabe des allseits bekannten *Wöhe* ist zu lesen, dass es den *richtigen* Führungsstil nicht gäbe. Er sei immer abhängig von objektiven Faktoren – der Organisationsstruktur des Unternehmens sowie der zu lösenden Herausforderung/Aufgabe – und subjektiven Dispositionen – Temperament und Charakter des Vorgesetzten sowie der Kompetenz der Mitarbeitenden, selbstständig zu arbeiten und eigenständig Entscheidungen treffen zu können (Wöhe et al. 2023, S. 150). Mehr wird dazu nicht gesagt.

Fredmund Malik, renommierter österreichischer Managementvordenker und scharfer Kritiker des Shareholder-Value-Ansatzes, entlarvt hingegen in seinem vom *Handelsblatt* zum Standardwerk erhobenen Buch »Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit« (Malik 2006), die Frage nach der idealen Führungskraft, die die bisherige Managementliteratur dominiere, als grundsätzlich falsch gestellte Frage. Man kenne zwar aufgrund jahrzehntelanger empirischer Sozialforschung das Profil einer idealen Führungskraft mit ihren zukunftsicheren Schlüsselqualifikationen, aber das zeichne »das Bild eines *Universalgenies*. Auf eigentümliche Weise ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager – und insbesondere Top-Manager – müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernsehshowmaster sein. Nun kann man den Idealtypus zwar *beschreiben*, was reichlich getan wird; wir können ihn aber in der realen Welt *nicht finden*. Das ist nach meiner Auffassung eines der wesentlichsten Probleme heutiger Managementlehre und -praxis« (ebd., S. 35, Hervorhebungen im Original). Malik schlägt stattdessen vor, nach der *wirksamen* Führungskraft zu fragen: »Ihr Ausgangspunkt ist nicht das Genie, sondern der *gewöhnliche* Mensch – weil es andere nicht gibt, auch wenn es gelegentlich solche geben mag« (ebd., S. 36, Hervorhebung im Original). Und er charakterisiert als »*Kern des Paradoxons* des heutigen Managements«, dass von Kunden und aufgrund von Konkurrenz *außergewöhnliche* Leistung verlangt werde, während das Management gleichzeitig aus gewöhnlichen Menschen bestehe. Fragt man weiterhin, welche Eigenschaften wirksame Führungskräfte aufweisen und was sie vereint, kommt Malik zu dem überzeugenden Ergebnis: Sie sind völlig verschieden, und ihnen ist folgerichtig »*überhaupt nichts*« gemein (ebd., S. 37, Hervorhebungen im Original). Malik, der sich von der Mainstream-BWL bereits vor Jahren verabschiedet hat und vorschlägt, der neuen Ära der »Komplexitätsgesellschaft mithilfe der Systemtheorie, Kybernetik und Bionik« (vgl. Bilen 2013) zu begegnen, erkennt jedoch vergleichbare Muster wirksamer Menschen »in der *Art ihres Handelns*. Nicht wer diese Leute waren, war entscheidend, sondern wie sie handelten« (Malik 2006, S. 38, Hervor-

- **Stiftung 2** wird als voll steuerpflichtige Familienstiftung eingerichtet. Sie vertritt die Mehrheit der Stimmrechte, erhält aber nur einen kleinen Anteil des Ergebnisses.

Auf diese Weise verbleiben die Gewinne auf Dauer in der Stiftung 1 und stehen dem Unternehmen zur Verfügung. Gleichzeitig wird die Herrschaft der Familie über die Auswahl der Geschäftsführung erhalten. Es existieren, dies sei der Vollständigkeit halber angemerkt, aber auch andere Konstellationen, mit denen über Stiftungen im Wesentlichen die gleichen Ziele zu erreichen sind. Eines haben all diese Ansätze gemein: Ihre Einrichtung und oftmals ihre weitere Begleitung ist ohne teure Beratungsleistungen kaum denkbar, denn das rechtliche und steuerliche Zusammenspiel beider Stiftungen muss präzise organisiert werden. Sie sind eben nicht gesetzlich gefasst und beschrieben wie andere Gesellschaftsformen, sodass laufend ein hoher bürokratischer Aufwand betrieben werden muss. Es müssen Stiftungsgremien besetzt werden, die entsprechenden Verträge aufgesetzt und verwaltet werden; es sind für jede juristische Entität Buchhaltung und Bilanzen zu führen. Für kleinere Mittelständlerinnen und Mittelständler sowie für Start-ups sind diese Lösungen daher uninteressant. Spätestens hier offenbart sich eine Lücke im deutschen Gesellschaftsrecht: Für eine große Zahl von etablierten Unternehmen, aber gleichermaßen für viele Start-ups, wäre es mehr als hilfreich, die Vorteile der Doppelstiftung einfacher, schneller und kostengünstiger zu erreichen – und zwar durch eine neue Rechtsform: die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, kurz GmgV.

5.3 Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

Wie gezeigt, hat der deutsche Mittelstand zunehmend Mühe, aus den jeweiligen Eigentümerfamilien heraus Nachfolgerinnen oder Nachfolger für die Führung zu finden. Die Leitung an familienfremde Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführer zu übergeben oder diese gar in eine Gesellschafterrolle zu heben, hat sich nicht durchgängig bewährt. Viele Kandidatinnen und Kandidaten verfügen nicht über das notwendige Vermögen und können den Preis der Unternehmensanteile nur über Kredite bezahlen. Zinsen und Tilgung dafür müssen letztlich seitens des Unternehmens durch zusätzliche Vergütungen an die eintretenden und so verschuldeten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer aufgebracht werden.

Lösungen mit familienfremden Geschäftsführungen sind darüber hinaus häufig menschlich herausfordernd. Eine Unternehmerfamilie, die bisher das Sagen hatte, nun das Geschäft jemand anderem anvertrauen und sie oder ihn dafür angemessen entlohnen muss, durchläuft mitunter eine schwierige Anpassungsphase. Als Alternative dazu bleibt nur der Verkauf. In diesem Fall müssen sich die Mitarbeitenden an eine andere Unternehmenskultur gewöhnen, was oft genug fehlschlägt. Im Markt für Mergers & Akquisition halten sich hartnäckig Einschätzungen (vgl. Backovic et al. 2019), dass gut zwei Drittel aller Übernahmen oder Zusammenschlüsse scheitern – vor allem wegen kultureller Inkompatibilität von Organisationen.

Konkrete Zahlen bereiten Sorgen und rufen nach Alternativen: Wie gefährlich die »wachsende Nachfolgelücke im Mittelstand« für den Standort Deutschland ist, zeigt die aktuelle, repräsentative Befragung der GfK im Auftrag der KfW Bankengruppe. Bereits im Jahr 2024 ist jede dritte Unternehmerin oder jeder dritte Unternehmer mindestens 60 Jahre alt, das sind mehr als eine Million Inhaberinnen und Inhaber. 626.000 Mittelständler streben bis 2027 an, ihr Unternehmen in die Hände einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers zu legen. Selbst bei aktivem Engagement für eine Lösung – so heißt es in der Pressemeldung vom 12.02.2024 – »gibt es zahlreiche Hürden, an denen die Nachfolgeprozesse stecken bleiben oder scheitern können. Die Unternehmen nennen hier selbst am häufigsten das Finden eines geeigneten Nachfolgers (74 Prozent), Einigung auf den Kaufpreis (30 Prozent), Bürokratieaufwand (30 Prozent), rechtliche Komplexität (28 Prozent) und Finanzierungsfragen (16 Prozent)« (KfW Research 2024). Immerhin hat sich die Zahl derjenigen Inhaber, die eine Stilllegung planen, um die Hälfte auf 97.000 reduziert. Jedoch legt die demografische Entwicklung – Stichwort niedrige Geburtenrate – nahe, dass immer weniger Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten aus der Familie zur Verfügung stehen. Nicht zuletzt befindet sich das Gründungsinteresse sowie die Anzahl potenzieller Gründerinnen und Gründer seit vielen Jahren auf einem absteigenden Pfad (vgl. ebd.).

5.3.1 Großer Bedarf an einer neuen Rechtsform

Die im Jahr 2019 gegründete Stiftung Verantwortungseigentum mit Sitz in Berlin hat sich vor diesem komplexen Hintergrund zum Ziel gesetzt, eine einfachere Lösung als die Doppelstiftung zu etablieren. Ihr Ansatz: Das Gesellschaftsrecht soll um einen zukunftsweisenden Unternehmenstypus, die »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen«, kurz GmgV, ergänzt werden. Ihre ersten öffentlichen Aktivitäten führen umgehend zu einer lebhaften Debatte und zu einer veritablen Resonanz in den Medien.

»Glücklich enteignet« titelt *Die Zeit* und fragt: »Unternehmer schwören der Profitmaximierung ab und trennen sich sogar von ihrem Besitz. Wozu soll das gut sein?« (Tönnemann 2020). Die Wochenzeitung berichtet vom mittelständischen Unternehmen Sorpetaler Fensterbau aus dem Sauerland, das aus einem traditionellen Schreinerbetrieb hervorgegangen ist und heute Fenster und Türen im industriellen Maßstab fertigt. Aktuell wird es in fünfter Generation geführt. In der dritten Generation durchlebt das Unternehmen eine existenzielle Krise, verursacht durch zu ambitioniertes und schnelles Wachstum. Die vierte Generation reißt das Ruder entschieden herum. Sie »will gestalten, ein angemessenes Gehalt beziehen, aber Firma und Profite zu maximieren, das hält sie nach der Wachstumskrise des Vaters nicht mehr für erstrebenswert« (ebd.). Die Eigentümer setzen sich mit dem Gedanken des Gründers der Carl-Zeiss-Stiftung, Ernst Abbe, auseinander und wandeln das Unternehmen – nach einer Zwischenlösung über einen Verein als Eigentümer des Eigenkapitals – zu Beginn dieses Jahrhunderts in eine Stiftungslösung um.

Erich Colman: Treuhänderschaft bei Barthels-Feldhoff

Leider gibt es im deutschen Gesellschaftsrecht bislang kein Gesetz und damit *keine Heimat für ein treuhänderisches Konzept*. Für Barthels-Feldhoff haben wir jedoch – und das bereits im Jahr 2004 – eine Lösung gefunden: Im Rahmen einer komplexen Neuordnung der Gesellschaftsstruktur habe ich meine Mehrheitsbeteiligung an der Colman KG als übergeordneter Gesellschafterholding von Barthels-Feldhoff an die gemeinnützige GTREU I Stiftung übertragen. Sie stellt dieses Kapital über die Colman Verwaltungs GmbH der Colman KG zur Verfügung. Damit behält die Familie ihre (immer schon eingeschränkten) Stimmrechte, kann aber nicht mehr die Satzung oder die Gewinnverteilung beliebig ändern oder gar Barthels-Feldhoff an andere Eigentümer verkaufen. Die Gewinne verbleiben größtenteils innerhalb der Verwaltungs GmbH. Der familienfremde Geschäftsführer kann sie für die Weiterentwicklung von Barthels-Feldhoff und den anderen Gruppenfirmen nutzen.

Ich bin dankbar, dass es möglich war unter Mithilfe eines innovativ denkenden Anwalts und in Zusammenarbeit mit der Sorpetaler Fensterbau GmbH in Sundern, die – in ähnlicher Weise wie die Colman KG – über die das Kapital haltende GTREU I Stiftung mit uns verbunden ist, diese Schritte zu gehen. (siehe eben genannten Artikel in *Die Zeit*)

Für die Zukunft, und darauf arbeiten wir in der »Stiftung Verantwortungseigentum« politisch hin, wünsche ich mir eine deutlich einfachere Option für eine treuhänderische Unternehmensverfassung. Es sollte möglich sein, eine GmgV mit einem *Asset Lock* zu gründen, der sicherstellt, dass Vermögen nicht der Wohlstandsmehrung der Eigentümer oder als Spekulationsgut dient, sondern unabänderlich dem Sinn und Zweck des Unternehmens. Aus *Vermögenseigentümern* werden damit *Verantwortungseigentümer*, aus der genetischen Eigentümerfamilie wird eine Wertegemeinschaft.

In der Satzung der Colman Verwaltungs GmbH unter dem Paragraphen § 2 »Zweck« heißt es: »(1) Die Gesellschaft und ihr Vermögen sollen unter Wahrung der Eigenwirtschaftlichkeit des Unternehmens im Sinne des Artikel 14 Absatz 2 Grundgesetz zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.«

Im Oktober 2020 berichten weitere deutsche Tages- und Wirtschaftszeitungen wie *Handelsblatt*, *FAZ* und *Süddeutsche Zeitung* über die Forderung von mehr als 600 deutschen Wirtschaftsunternehmen nach einer neuen Rechtsform. Im *Handelsblatt* wird der Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), Marcel Fratzscher, mit den Worten zitiert: »Verantwortungseigentum stärkt die Selbstständigkeit von Unternehmen und damit den Erhalt von Steuersubjekten in Deutschland« (zit. n. Brors/Holzki 2020). Der Unternehmer Thomas Bruch, der die Warenhauskette Globus in fünfter Generation leitet und in Verantwortungseigentum überführt hat, erklärt, er kenne viele junge Gründer, die »nachhaltig denken und auch so wirtschaften« wollen und »viele junge Unternehmer oder Start-ups, die nicht wollen, dass ihre Firmen als etwas betrachtet werden, aus dem Investmentbanker Geld ziehen könnten« (ebd.).

Marc Beise verweist in seinem Artikel »Wenn nicht nur der Profit zählt« in der *Süddeutschen Zeitung* auf die Motivation der Initiative und ihrer Unterstützerinnen und Unterstützer: »Die bisherigen, 130 Jahre alten und noch aus dem Kaiserreich stammenden Regeln für traditionelle Kapitalgesellschaften wie eben die GmbH oder die Aktiengesellschaft (AG) erlaubten zwar, ein Unternehmen zum eigenen Vorteil zu versilbern, sie erlaubten aber nicht glaubhaft und rechtlich verbindlich zu verankern, dass Unternehmer Treuhänder sind, die keinen Zugriff auf das Vermögen haben« (Beise 2020).

Verena Pausder – Investorin, Unternehmerin und Vorstandsvorsitzende des Start-up-Verbands, im Jahr 2016 vom Weltwirtschaftsforum zum »Young Global Leader« ernannt und im Jahr 2018 in die Forbes Europe's Top 50 Women (Tech Liste) aufgenommen – ist sicher die bekannteste Vertreterin der deutschen Gründerszene und eine mehr als überzeugte Befürworterin der GmgV. Im *Magazin für Unternehmerfamilien WIR* rückt sie die Gesellschaft in Verantwortungseigentum ins gerade Licht: Es sei eine »wichtige Erweiterung der Optionen – keine Kampfansage!« Und Pausder führt weiter aus:

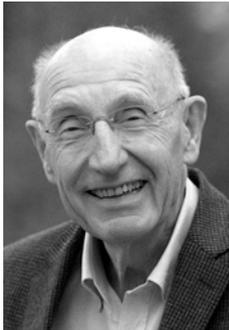
»Nur 3 der größten 500 Familienunternehmen Deutschlands sind in den letzten 30 Jahren entstanden. Gleichzeitig sind in den letzten 10 Jahren Tausende von Unternehmen mit Venture Capital gegründet und verkauft worden. Nun wünscht sich eine große Gruppe von Gründern und Unternehmern eine neue Rechtsform, mit der sie sicherstellen können, dass ihre Unternehmen langfristig selbständig bleiben und nicht Exit-orientiert, sondern sozusagen wie Familienunternehmen aufgestellt werden – auch wenn keine genetische Familie vorhanden ist. [...] Die GmbH-gebV⁴ Rechtsform ist keine Kampfansage an die GmbH und bisherige Gründer und Unternehmer. Sie ist keine Abkehr von Erfolgsmodellen, keine Trennung von Haftung und Eigentum, sondern ein Vorschlag für eine Erweiterung der Optionen, der zu mehr unternehmerischer Vielfalt beitragen kann. [...] Diese Potenziale wahrzunehmen ist viel zielführender, als weiter nur über Risiken zu diskutieren und den Status quo zu wahren.«

(Pausder 2021)

Das Vorhaben findet im Bundestag bei allen Parteien der politischen Mitte Fürsprechende: Im Koalitionsvertrag der Ampel-Regierung aus dem Jahr 2021 ist die GmgV als Projekt enthalten. Auch der spätere Bundeskanzler Friedrich Merz (CDU) spricht sich im Mai 2021 gegenüber der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* für die neue Rechtsform aus: »Ich begrüße die Initiative für eine neue Rechtsform, die dem entscheidenden Anliegen des Werterhalts des Unternehmens in der Familie Rechnung trägt. Es muss in Deutschland wieder mehr Menschen Spaß machen, ein Unternehmen zu führen. Wir sollten deshalb in der nächsten Legislatur daran arbeiten, dafür gute Lösungen zu finden« (Bernau 2021).

4 Die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, GmgV, wurde anfangs als GmbH-gebV abgekürzt. Das ist aber nicht mehr aktuell. Es handelt sich bei der GmgV eben nicht um eine Erweiterung, die durch eine Ergänzung des GmbH-Gesetzes entstehen soll, sondern um eine völlig neue Rechtsform.

Die Autoren



ERICH COLSMAN

Erich Colzman kann auf eine lebenslange Beschäftigung mit der Rolle von Unternehmertum, mit der Verantwortung von Eigentum und mit der Auseinandersetzung von partizipativer Führung zurückblicken.

Im Jahr 1942 in Langenberg (Bergisches Land) wird er als sechstes Kind einer Unternehmerfamilie geboren. Seine Vorfahren waren seit Jahrhunderten zunächst Kaufleute, später Textilfabrikanten.

Seine textile und kaufmännische Ausbildung endet im Jahr 1968 im Alter von 27 Jahren an der Universität Hamburg mit dem Abschluss zum Diplom-Kaufmann. Sehr früh bewegen ihn vor allem zwei Fragen: Wie kann man eine Organisation kollegial als »Gleicher unter Gleichen« führen? Und nach welcher Antwort ruft die von Karl Marx aufgeworfene Frage nach der Berechtigung des Eigentums an Produktionsmitteln?

Bereits ein Jahr nach Abschluss der formalen Ausbildung folgt er einem väterlichen Notruf. Es hatte mehrere Fehlschläge bei der Suche nach einem Nachfolger für die Führung des im Jahr 1829 gegründeten Familienunternehmens Barthels-Feldhoff in Wuppertal gegeben. Erich Colzman tritt ins Unternehmen ein und erhält vom Vater umgehend unternehmerische Freiheit wie Verantwortung. Aus dem kurzen, dazwischen liegenden Jahr als Assistent eines mittelständischen Unternehmers hat er eine grundsätzliche Anregung mitgenommen: »Wenn ich zu meinen Kunden fahre, komme ich immer mit neuen Fragen zurück. Wenn ich in die Bilanz schaue, entstehen Freude oder Sorgen, aber keine neuen Ideen.« Das war und ist für den Unternehmer Erich Colzman die Quelle seiner Motivation – mit Innovationen auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. In diese Zeit fällt auch die Begegnung mit dem NPI, einem niederländischen Beratungsinstitut, dessen Gründer Bernhard Lievegoed neue Wege in der Organisationsentwicklung beschritten hat. Daraus entstehen eine Freundschaft und eine lebenslange Zusammenarbeit in den Themenfeldern Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung.

35 Jahre lang leitet Erich Colzman das heute in seinem 196. Jahr operierende Unternehmen, welches für seine textiltechnischen Komponenten bekannt ist. In der Mitte seines Lebens wird ihm deutlich, dass aus der Familie keine Nachfolgelösung gefunden werden kann. Für Erich Colzman ist dies der Auslöser, sich intensiver mit geeigneten Rechtsformen für eine außerfamiliäre Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen. Er findet einen geeigneten Unternehmensleiter, dem er eine von den Erben weitgehend unabhängige Unternehmerbiografie ermöglicht. Eine Stiftungskonstruktion verschafft seinem Nachfolger in der Gesellschafterversammlung ein hohes Stimmgewicht und damit eine starke Position.

Bis zu seinem 75. Lebensjahr ist Erich Colsman Mitglied und zuletzt Vorsitzender im Gesellschafterausschuss eines mehr als 155 Jahre alten Familienunternehmens in der Lebensmittelbranche mit mehr als 300 Beteiligten auf der Gesellschafterseite. Neben der Mitarbeit in Leitungsgremien verschiedener Wirtschaftsverbände ist ihm zudem das Engagement in Beiräten mittelgroßer Produktionsunternehmen wichtig. Insbesondere bei Führungswechseln und Nachfolgethemen ist sein Rat gefragt. Außerhalb der Wirtschaft engagiert sich Erich Colsman in der anthroposophisch orientierten Bildung, im kirchlichen Kontext und in der biologischen Landwirtschaft. Seine Mitarbeit in Aufsichtsgremien von Unternehmen und im kirchlichen Bereich hat er mit dem 80. Geburtstag aufgegeben – bis auf die als Gast im Beirat von Bartels-Feldhoff. Sein Segelboot, das er nach der Weitergabe der operativen Verantwortung mit 65 Jahren erworben hatte, verkauft er im Jahr 2022 und gibt damit sein lebenslang gepflegtes Hobby des Fahrtensegelns auf. Jetzt stehen Begegnungen mit Freunden, Bekannten und vor allem den jüngeren Mitgliedern der Großfamilie im Mittelpunkt. Persönlich und finanziell unterstützt er die politischen Bemühungen, mit der »Gesellschaft mit gebundenem Vermögen« eine zusätzliche Rechtsform für Unternehmen zu etablieren.



BETTINA DORNBERG

Bettina Dornberg ist freiberufliche Journalistin und Autorin, Dozentin und PR-Expertin. Kommunikation gestaltet sie mit feinem Gespür für die individuellen Sprachwelten von Menschen, Unternehmen und Organisationen. Unter der Marke *Identitätsstifter* arbeitet sie mit Christoph Berdi zusammen. Gemeinsam begleiten sie Persönlichkeiten, Unternehmensberatungen, NGOs, Kulturschaffende oder Start-ups bei der Positionierung und in Change-Management-Prozessen, konzipieren crossmediale Medienauftritte, schreiben Bücher, Artikel und Blogbeiträge – vorwiegend als Ghostwriter.

Die gebürtige Düsseldorferin Bettina Dornberg, Jahrgang 1962, hat freiberuflich für die *Westdeutsche Zeitung* gearbeitet, bevor sie an der Freien Universität Berlin Kommunikationswissenschaften/Publicistik, Theaterwissenschaften sowie Lateinamerikanistik studiert. In dieser Zeit ist sie beim *Deutschlandfunk*, in der Text/Bildsynchronisation des *Hessischen Rundfunks*, als CvD-Vertretung der Berliner Lokalredaktion von *die tageszeitung (taz)* sowie in der Medienmarktforschung für *Greenpeace* tätig.

Nach Abschluss ihres Studiums (Magistra Artium) geht sie nach Bamberg, wo sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin unter Professor Günter Bentele an der Forschungsstelle für PR- und Kommunikationsforschung an der Otto-Friedrich-Universität forscht und lehrt. Aber sie zieht es in die Freiberuflichkeit und nach Freiburg: Anfang der 1990er-Jahre widmet sie sich dem Theater und der Oper. Sie arbeitet als Regieassistentin unter Mauro Guindani und übernimmt die Abendregie. Fortan konzipiert und inszeniert sie Kleinstkunstprogramme in Deutschland und der Schweiz, betreibt Text- und Rollenstudium für SchauspielerInnen und bestreitet Regie-Gastspiele mit verschiedenen Ensembles.

Ab Mitte der 1990er-Jahre unterrichtet Bettina Dornberg als Dozentin und Trainerin bei Fort- und Weiterbildungsinstituten im gesamten Bundesgebiet. Ihre Schwerpunkte sind die Qualifizierung zu PR-Referentinnen und -Referenten, journalistische Darstellungsformen, Fundraising und Sponsoring, Marktrecherche und Unternehmenskommunikation. Zudem arbeitet sie als PR- und Kommunikationsberaterin für Selbstständige, Künstler und Künstlerinnen, für KMUs und gemeinnützige wie soziale Einrichtungen mit Seminaren und Coachings. Zwischenzeitlich übernimmt sie die Öffentlichkeitsarbeit des Kulturzentrums Rote Fabrik (IGRF) in Zürich.

Zurück in Düsseldorf behält sie die Dozententätigkeit bei und leitet als Pressesprecherin die Öffentlichkeitsarbeit der operativ tätigen Yehudi Menuhin Stiftung Deutschland. Nach deren Insolvenz wird sie freie Autorin für die *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing* und Interimsredakteurin für das Magazin *connect* bei PricewaterhouseCoopers (PwC), Frankfurt.

Im Jahr 2012 gewinnt Bettina Dornberg als Fachjournalistin des Jahres (2. Platz) den Karl-Theodor-Vogel-Preis. Sie ist Mitherausgeberin des Buches »Curriculum des Unwägbaren. Ästhetische Bildung im Kontext von Schule und Kultur« (Athena Verlag 2007). Darüber hinaus schreibt sie Poesie und Kurzprosa und tritt mit der Komponistin und Musikerin Rike Casper, die ihre Lyrik vertont, als Duo »Wortklangreich« auf. Ihre Leidenschaft für Porträt und Biografie kommt in ihrem gesamten Wirkungsspektrum zum Tragen: sei es in ihrer Nebentätigkeit als Trauerrednerin, im hauptberuflichen Kontext von Journalismus und Corporate Media als auch im Dialog mit Menschen, die ihre Lebensgeschichte festhalten möchten.

Bettina Dornberg ist aktives Mitglied von Soroptimist International, einem der weltweit größten Netzwerke berufstätiger Frauen mit gesellschaftspolitischem Engagement.

www.bettinadornberg.de und www.identitaetsstifter.com



CHRISTOPH BERDI

Christoph Berdi ist freiberuflicher Fach- und Wirtschaftsjournalist, Autor und Marketingexperte mit einem Faible für Unternehmertum und Strategie, Markenführung und Digitalisierung. Seit über zehn Jahren gestaltet er unter der Marke »Identitätsstifter« gemeinsam mit Bettina Dornberg Positionierungs- und Publikationsprojekte für Kundinnen und Kunden in Wirtschaft und Gesellschaft, zuletzt mehrere Buchprojekte für Unternehmensberater und namhafte Familienunternehmen.

Jahrgang 1966 und geboren in Lünen, studiert Christoph Berdi an der Universität Dortmund Journalistik und Geschichte. Sein Schwerpunkt liegt auf der Qualität journalistischer Produkte und Ausdrucksformen. Nach dem Abschluss als Diplom-Journalist absolviert er sein Volontariat bei der Tageszeitung *Westfalenpost* (heute Funke-Mediengruppe) mit Sitz in Hagen. Sein ursprünglicher Plan, als Lokaljournalist in einer Großstadt zu arbeiten, geht glücklicherweise nicht auf: Als freiberuflicher Journalist schreibt

er für die *Deutsche Welle*, die *Ruhr Nachrichten* und die *Münstersche Zeitung* sowie für die *Süd-deutsche Zeitung*, bevor er im Jahre 1994 als Redakteur beim *handelsjournal*, herausgegeben vom Handelsverband Deutschland (HDE) und dem damaligen Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, anfängt.

Im Jahr 2000 wechselt er zur *absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing*, herausgegeben vom Deutschen Marketing-Verband (DMV) und von der Verlagsgruppe Handelsblatt. 13 Jahre lang baut er als Chefredakteur und Objektleiter gemeinsam mit der Redaktion die Position der Zeitschrift als führende Marketingpublikation in Deutschland aus. Unter seiner Ägide entstehen der »Marken-Award« für exzellente Leistungen in der Markenführung und die »Night of the Brands« als Branchenevent. Mit Roland Berger Strategy Consultants veröffentlicht er die Studie »Brand Excellence«, die auf den Fallstudien der Marken-Award-Gewinner beruht.

Darüber hinaus ist Berdi jahrelanges Mitglied im Fachbeirat Technischer Vertrieb des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI). Als Juror unterstützt er den Deutschen Marketing-Preis (DMV), den Effi des GWA (turnusmäßig), den Karl-Theodor-Vogel-Preis der Deutschen Fachpresse und den Win-Win-Cup des VDI. Ab 2009 ist er zudem Mitglied der Geschäftsleitung des Fachverlags der Verlagsgruppe Handelsblatt. Unter Christoph Berdis Leitung gewinnt die *absatzwirtschaft* im Jahr 2010 den Preis als »Fachzeitschrift des Jahres« für den besten Relaunch. 2013 scheidet er aus dem Verlag aus.

Christoph Berdi betreibt aktuell zwei Blogs: Unter seinem persönlichen Kürzel teilt er im -ber-Blog seine Gedanken, Beiträge und Kommentare zu »Wirtschaft im Kontext«, wie er es nennt. Auf auslauftrille.net hingegen widmet er sich seiner Liebe zu Musik und Vinylkultur. Wo immer möglich, verbindet er Hobby und Beruf mit seiner Leidenschaft für Fotografie. Seine Arbeitsethik – »ran an de Schüppe und sich vor nichts fies sein« – führt er auf seine Herkunft aus einer über Generationen mit dem Ruhrgebiet verbundenen Bergarbeiterfamilie zurück. Er engagiert sich an seinem Wohnort Düsseldorf in der SPD und ist Mitglied des dortigen Marketing-Clubs.

www.christoph-berdi.de und www.identitaetsstifter.com