

# 1 Einleitung

Wie häufig sieht man, dass Gastronomiebetriebe nach ein, zwei oder drei Monaten schließen? Manchmal sind dies sogar Betriebe mit guter Qualität und innovativen Konzepten und man wundert sich, warum der Besitzer so schnell das Handtuch wirft. Die harte Realität ist, dass viele Menschen gute Ideen und Konzepte haben. Aber das allein reicht nicht aus, denn Kreativität kann die systematische Planung nun einmal nicht ersetzen.

Man muss den Markt für das jeweilige Konzept finden, der Service muss zu Produkt und Dienstleistung passen, Konzepte müssen an die sich ändernden äußeren Umstände angepasst werden, saturierte Märkte müssen mit neuen Produkten bearbeitet werden oder man muss neue Märkte erschließen und schließlich muss man wissen, wie man den Kunden erreicht. Man muss Szenarien entwickeln, um abschätzen zu können, welche Umsatzerlöse man erreichen kann, aber vor allem auch, um zu wissen, welcher Kapitalbedarf dahintersteckt. Wenn man nun wieder das Beispiel aus der Gastronomie aufgreift, dann unterschätzen viele Neuunternehmer einfach wie lange es dauert, die Gewinnschwelle bzw. den Break-Even (-Point)<sup>1</sup> zu erreichen. Gerade in der Gastronomie tummeln sich viele Quereinsteiger, deren mangelnde Kenntnis von Branche und Kunden oft zum Problem wird.

Aber auch bei großen Unternehmen sieht man häufig durch mangelhafte oder fehlende Planung verursachte Fehlschläge, die existenzbedrohend werden können. Als Beispiel kann hier die Insolvenz der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG gelten. Eine Kette von falschen Entscheidungen in der Unternehmensführung führte nicht nur dazu, dass die schon immer problematische Marke Praktiker in die Insolvenz ging, sondern dass auch die zugekaufte, aber wirtschaftlich kerngesunde Baumarktkette Max Bahr hineingezogen wurde. Dass 20-Prozent-Rabattaktionen an 100 Einkaufstagen nicht funktionieren können, wenn die durchschnittliche Marge bei etwa 23 % liegt, ist ja eigentlich offensichtlich. Trotzdem wurde bei jeder Umsatzschwankung nach unten mit genau dieser Aktion reagiert. Auf die Frage, wie die Erträge zu erwirtschaften seien, antwortete der damalige Vorstandsvorsitzende Wolfgang Werner, dass der Vertrieb nur für die Umsätze zuständig sei, die Ertragsverantwortung beim Einkauf liege. Ein systematischer Prozess der Unternehmensführung fand vor allem in den letzten Jahren nicht statt,

---

<sup>1</sup> Der Punkt, an dem sich Einnahmen und Ausgaben entsprechen, kumulierte Verluste sind damit allerdings noch nicht ausgeglichen. Ist dies der Fall spricht man von Payback(-Period).

sondern es wurde nur noch reflexartig agiert. Dabei wäre gerade dieses Unternehmen trotz aller Probleme, die sich bei einem nicht organisch gewachsenen Unternehmen ergeben, zu retten gewesen. Man hätte einen Teil der Erlöse aus dem Börsengang sinnvoll in eine Desinvestitionsstrategie für dauerhaft nicht profitable Märkte verwenden können: Max Bahr und die großflächigen und modernen Praktiker-Märkte zu einer Premiummarke zusammenzuführen und mit einem Kleinflächenkonzept als lokaler Nahversorger in Innenstadtlagen starten zu können. Stattdessen kaufte man ein Unternehmen, zu dem es kaum Synergieeffekte gab und setzte auf Rabattaktionen. Im konkreten Fall hat dies sicherlich auch viel mit einer Unternehmenskultur zu tun, die auf Gehorsam statt auf Diskurs setzte. Daraus resultierend auch mit erhebliche Defizite bei den Führungsqualitäten. All dies hatte letztlich die Konsequenz, dass nichts sauber geplant und konsequent zu Ende gedacht wurde.

Ein anderes Beispiel für Aktionismus statt Planung ist die Galeria Kaufhof GmbH. Ohne Zweifel erlebt das Format Warenhaus als Ganzes eine Krise, weil Märkte und Kundenbedürfnisse sich verändern. Dies kann man nicht nur in Deutschland, sondern auch in Großbritannien anhand der andauernden Krise von Marks & Spencer und der Insolvenz von BHS beobachten. Dem entgegen stehen jedoch Galeries Lafayette in Frankreich, Corte Ingles in Spanien oder Grupo Coin in Italien, die durch Marken- und Sortimentsschärfung das Format sehr erfolgreich erneuert haben. Galeria Kaufhof hatte viel zu lang versucht, alles für jeden zu sein und damit eine klare Marktpositionierung verloren. Der damalige Eigentümer Hudson Bay Company beschloss, in Deutschland mit einem Highend-Outletkonzept in den Markt einzutreten. Diese Entscheidung war aus mehreren Gründen katastrophal: Zum einen war diese Marktnische in Deutschland bereits durch TKMaxx besetzt und zum anderen trug dies nichts zur Lösung der Probleme im Kerngeschäft bei, sondern zog sogar noch notwendiges Kapital aus diesem Bereich ab.

1983 beschlossen Nissan und Alfa Romeo ein Joint Venture. Diese Idee erscheint zunächst durchaus sinnvoll, denn beide Unternehmen haben Stärken, die sich gut ergänzen könnten. Doch die Arbeitsteilung sah vor, dass nicht etwa Alfa Romeo für das Design und Nissan für die Technik zuständig war, sondern man verteilte die Aufgaben genau umgekehrt. Schon der Name des Alfa Romeo Arna (zusammengezogen aus Alfa Romeo und Nissan Automobili) ließ vermuten, dass man es hier nicht mit einem epochalen Produkt zu tun hat.<sup>2</sup> Vielmehr vereinte dieses Fahrzeug technische Unzuverlässigkeit mit langweiligem Design. Man fragt sich, wie wohl der Planungsprozess ausgesehen haben mag, der zu solchen Ergebnissen kommt.

Jedem Leser fallen sicherlich noch zahlreiche Beispiele ein, mit denen man diese Liste fortsetzen könnte. Schauen wir uns auf der anderen Seite jedoch erfolg-

---

<sup>2</sup> Wer sich für abstruse Entscheidungen im Automobilbereich interessiert, dem sei Porter, R. (2004) *Crap Cars*. London: BBC Books oder Peters, R. (2004) *Automotive Atrocities*. Minneapolis: Motorbooks International ans Herz gelegt.

reiche Unternehmen an. Es ist in der Regel nicht so, dass das von Jim Collins karikierte »Genie mit 1000 Helfern« (Collins 2001, S. 45 f.) einsam eine Vision umsetzt. Vielmehr zeigt sich, dass dauerhaft erfolgreiche Unternehmen immer vernünftige Planungsprozesse zu Grunde legen, ihr Handeln stets an sich ändernde Umweltbedingungen anpassen und überschaubare Risiken eingehen. Als ein Beispiel kann hier Apple dienen. Als Steve Jobs nach Pixar zu Apple zurückkehrte, war das erste Produkt, das Apple aus einem reinen Nischenmarkt herausführte, der iPod. Das Risiko war sehr gering, denn der iPod basiert letztlich auf der MP3-Technologie und die Hardware stammt im Prinzip von Toshiba. Dann verknüpfte Apple den iPod mit iTunes und öffnete dies dann schließlich für die PC Welt. (o. V. 2019 (1), online) Planung und kontrollierte Risikobereitschaft führten zum Erfolg. Wie schmal der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg ist, zeigt das Beispiel von General Electric. Jack Welch übernahm 1981 den in Schiefelage geratenen Konzern General Electric und baute ihn mit klarer Strategie zum größten Mischkonzern der Welt um. Er steigerte den Umsatz von 27 Milliarden Dollar auf 130 Milliarden Dollar bei einer Verringerung der Belegschaft um 100.000 Mitarbeiter. Jedes Geschäftsfeld wurde rigorosen Analysen unterzogen, um dann nach der Maxime »fix, close or sell« behandelt zu werden. Heute ist General Electric wieder eher ein Problemfall. Man kann sicherlich kritisieren, dass Welch (wie auch Steve Jobs) das Unternehmen stark auf seine Person ausgerichtet und es versäumt hat, nachhaltige Strukturen zu schaffen. Dennoch scheint er in der Unternehmensführung bestimmte Dinge richtig gemacht zu haben. (Maccoby 2002, online)

Es geht also bei der Frage nach Erfolg oder Misserfolg sicher auch um Inspiration, Visionen und Ideen, aber vor allem eben auch um die Disziplin in der Unternehmensführung. Hierzu gehören in ganz erheblichem Maße Analysetools, dem »richtig« oder »falsch« ist immer vom zeitlichen und räumlichen Kontext abhängig. Daher veraltet nichts schneller als »Management-Bibel«, die kochrezeptartig den Weg zum Erfolg aufzeigen wollen. Analysetools hingegen sind immer einsetzbar und generieren kontextabhängige Antworten.

Nun mag man einwenden, dass Glück oder Unglück eine Rolle spielen und man manchmal eben einfach nichts für das Scheitern kann. Jim Collins ist in seinem Buch »How the Mighty Fall« genau dieser Frage nachgegangen. Er hat vergleichbare Firmen untersucht, die im gleichen Kontext sehr erfolgreich waren bzw. gescheitert sind. Er hat herausgearbeitet, dass Glück und Pech im Wesentlichen jeweils gleich verteilt waren, sich die Firmen dadurch unterschieden haben, wie sie jeweils damit umgegangen sind. (Collins 2009, S. 44) Ebenso verhält es sich mit Wettbewerb. Firmen schieben ihr Scheitern z. B. auf Wettbewerb aus dem Internet. Besonders der Buchhandel beschwert sich über die aus seiner Sicht »unfaire« Konkurrenz durch den Branchengiganten Amazon. Tatsächlich hat z. B. die traditionsreiche Universitätsstadt Heidelberg heute keine unabhängige Universitätsbuchhandlung im stationären Handel mehr. Gleichzeitig findet sich mit »Wortreich« in Heidelberg eine extrem erfolgreiche und preisgekrönte Buchhandlung, die der Konkurrenz aus dem Internet ein neues Konzept entgegengesetzt hat, das nicht das Buch, sondern Buchkauf als Erlebnis vermarktet. Es ist also

nicht die Frage, ob es Konkurrenz gibt oder nicht, sondern vielmehr wie man damit umgeht.

Ein Unternehmen, egal welcher Größe, kann also nur dann erfolgreich sein, wenn es einen systematischen Prozess zur Unternehmensführung und vor allem einen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Strategie hat.

Wir sehen natürlich auch, dass Firmen immer wieder von Veränderungen überrollt werden und letztlich mit ihrer eigenen Evolution überfordert sind. Gründe hierfür kann eine trügerische Sicherheit sein, weil man im Augenblick sehr erfolgreich ist (z. B. MediaMarkt) oder glaubt, man wäre »too big too fail« (»zu groß, um zu scheitern«) oder es ist schlicht und ergreifend die irriige Überzeugung von der eigenen Unfehlbarkeit (Praktiker) oder einfach nur das Versäumnis, in angemessenen Rhythmen zu planen bzw. Standortbestimmungen vorzunehmen. Doch die Welt ist schneller geworden. Wer glaubt, mit einem »Weiter so« auf Dauer erfolgreich zu sein, der wird ein böses Erwachen erleben.

Die Dynamik des Strategieansatzes hat sich dramatisch verändert. Die Nachkriegszeit war von einem starken Optimismus geprägt, in der es um die Antizipation des Wachstums ging. Man plante in langfristigen Perioden von bis zu 10 Jahren und ging aufgrund des vergleichsweise langsamen Innovationstempos und einer scheinbar gesetzten Weltordnung bzw. klarer Wahrheiten davon aus, dass Trends sich fortschreiben lassen. Auf die Entbehrungen der Kriegsjahre folgte nun das Wirtschaftswunder. Man wollte es wieder besser haben und auch der nachfolgenden Generation sollte es einmal bessergehen. So waren dann auch Werte wie Leistung, materieller Erfolg und Karriere wichtig und in einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung wurden ethische Aspekte wirtschaftlichen oft untergeordnet.

Die 1970 und 1980er brachten deutliche Veränderungen. Immer mehr wurde an Unternehmen auch die Anforderung gestellt, ethisch zu handeln und gleichzeitig formierte sich auch eine wirtschaftsliberale Front gegen diesen Anspruch. Mit der Ford Pinto-Affäre zeigte der Kapitalismus auch der Mittelschicht seine hässliche Fratze: Der Ford Pinto war ein kleines Modell, das vor allem für junge Leute und Fahranfänger konzipiert war. Das Fahrzeug war jedoch so konstruiert, dass der bei einem Auffahrunfall der Tank reißen, Benzin auf die heiße Achse tropfen konnte und so das Fahrzeug Feuer fangen konnte. Es wird kolportiert, dass Ford eine Rechnung aufgestellt hätte, ob es kostengünstiger sei, Entschädigungen an eine bestimmte Zahl von Opfern zu zahlen oder aber das Fahrzeug nachzurüsten. (Rau 1978, online; Sherefkin 2003, online) Zwar leugnet der ehemalige Ford Manager Lee Iacocca dies in seiner Autobiographie (Iacocca 1984, S. 171 f.), doch ist das letztlich gar nicht relevant, denn es ist ein Indiz dafür, dass die Sichtweise der Kunden auf das Unternehmen – sicherlich auch bedingt durch die gesellschaftlichen Umwälzungen ab 1968 – eine deutlich kritischere war. Dieser Wertewandel hatte auch zur Folge, dass der Kapitalismus in seinen Auswirkungen auf das Individuum kritisch hinterfragt wurde und als Konsequenz der Sozialstaat weiter ausgebaut wurde, was eine Steigerung der Last von Steuern und Abgaben für Unternehmen und Arbeitnehmer zur Folge hatte. Arbeit wurde zunehmend zum Kostenfaktor, der Grad der Zentralisierung stieg an und Wettbewerbsvorteile

wurden zwar einerseits durch externe Chancen erreicht, aber eben auch durch Kostenmanagement. Die Ölkrisen von 1973 und 1979/80 führten in den führenden Industrienationen zu Rezessionen und der Optimismus der Nachkriegsjahre bekam einen empfindlichen Dämpfer. Somit wurde nach einer langen Wachstumsphase klar, dass es eben nicht nur um eine Antizipation des Wachstums geht, sondern dass dies auch gebremst werden kann. Folglich verkürzten die Planungsphasen sich deutlich.

In den späten 1980er und 1990er Jahren waren weltweit wirtschaftsliberale Ansätze auf dem Vormarsch. Man glaubte an den »Trickle down«-(Einsickerungs-)Effekt, d. h. dass Wohlstand sich zwangsläufig von oben nach unten fortsetzt. Man könnte das verkürzte Zitat von Richard E. Wilson »Was gut ist für General Motors, ist auch gut für das Land.«<sup>3</sup> (o. V. 1961, online) als Motto dieser Zeit verwenden. Waren die 1980er Jahre noch stärker von einem Trend zur Diversifikation geprägt, verschob sich der Fokus in den 1990er Jahren deutlich in Richtung interne Kompetenzen. Tom Peters empfahl im Bestseller »In Search of Excellence« den Organisationen, sich möglichst dezentral aufzustellen, um einerseits kundenorientiert handeln zu können, andererseits aber ggf. auch Unternehmensteile einfach herauslösen zu können, ohne dadurch die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu gefährden. (Peters, Waterman 1995, S. 200 ff.) Unternehmen besannen sich nun auf ihre Kernkompetenzen, um flexibel zu sein und durch Fokussierung auf Stärken dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erreichen. So trennte sich z. B. der heutige Pharmakonzern Merz in den 1980er Jahren von seiner Sexshopkette Dr. Müller, da sich deutlich mehr Synergien mit dem bereits bekannten Anbieter Beate Uhse fanden.

Planungsrythmen verkürzten sich nun in den 1980er Jahren auf drei Jahre. Der Fall des eisernen Vorhangs spielte zu diesem Zeitpunkt noch eine eher untergeordnete Rolle, da in vielen Transformationsländern weder die Kaufkraft vorhanden war, um als Märkte attraktiv zu sein, noch die Rechtssicherheit gegeben war, die Firmen für ein erfolgreiches Agieren am Markt benötigen. In Deutschland gab es einen Sondereffekt durch den Fall der Mauer, der viele Firmen dazu zwang, sehr kurzfristig auf die sich bietenden Chancen zu reagieren.

Der volle Effekt des Zerfalls des Ostblocks und vor allem auch der Öffnung Chinas waren dann in den 2000er Jahren spürbar. Einerseits eröffneten sich nun neue Märkte, die es Firmen ermöglichte, jenseits der oft saturierten Heimatmärkte in einem wenig wettbewerbsintensiven Umfeld schnell erfolgreich zu sein. Auch dies zwang Firmen zu deutlich agilerem Handeln als in der Vergangenheit. In Bezug auf den Grad der Zentralisierung zeichnete sich vor allem auch bedingt durch die Digitalisierung eine Tendenz zur stärkeren Zentralisierung ab, gleichzeitig verlangte die geographische Ausdehnung dann jedoch auch dezentrale Struktu-

3 Tatsächlich sagte er »Ich dachte immer, was gut ist für das Land, sei auch gut für General Motors, und umgekehrt.« als er auf einen möglichen Interessenkonflikt zwischen seinem Amt als Verteidigungsminister und seinen Aktienoptionen als ehemaliger CEO des Unternehmens angesprochen wurde. (o. V. 1961, online)

ren, die lokale Märkte und Gegebenheiten berücksichtigen. Hier sind immer noch starke Bewegungen von Zentralisierung über Regionalisierung und Dezentralisierung und zurück zu beobachten. Ein einschneidendes Ereignis, das nachhaltige Auswirkungen auf die Unternehmensführung hatte war 1995 der Brent Spar-Vorfall. Bei Brent Spar handelte es sich um einen schwimmenden Öltank von Shell. Da dieser außer Dienst gestellt wurde, sollte er, wie dies auch üblich war, im Meer versenkt werden. Shell setzte sich über die Forderung von Greenpeace, diesen zu verschrotten, um das Meer nicht mit Schadstoffen zu belasten, hinweg mit der Begründung, dass man im Interesse der Aktionäre die günstigste Art der Entsorgung wählen müsste. Shell hatte die Situation damals vollkommen falsch eingeschätzt und war letztlich auch als Organisation damit überfordert, mit der daraus resultierenden Krise umzugehen. Greenpeace besetzte daraufhin den Tank und forderte zum Boykott von Shell auf. Dies führte zu Umsatzeinbußen von bis zu 50 % im Tankstellengeschäft. Auch im weiteren Verlauf agierte Shell mehr als unglücklich und war durch die fortschreitende Eskalation doch gezwungen, Brent Spar schließlich für teures Geld zu verschrotten. (Gunkel 2010, online) Zwar war das Agieren von Greenpeace äußerst fragwürdig, weil sich die aufgestellten Behauptungen über Schadstoffrückstände als falsch erwiesen (o. V. 1995, online), doch zeigte sich hier erstmalig sehr deutlich, dass eine reine Profitorientierung in der Unternehmensführung ohne Rücksicht auf das Umfeld zu kurz greift. Es zeigte sich also, dass bei der Unternehmensführung nicht nur die Interessen der Eigenkapitalgeber berücksichtigt werden müssen, sondern dass auch für das Unternehmen relevante andere Gruppen berücksichtigt werden müssen. Somit sahen Firmen sich einem wesentlich komplexeren Beziehungsgeflecht bei der Planung konfrontiert.

Die 1990er und 2000er Jahre brachten jedoch auch ein zunehmendes Engagement von Finanzinvestoren in vielen Firmen. Dies führte in der Summe dazu, dass gerade Großkonzerne ihre Entscheidungen immer mehr am Kapitalmarkt ausrichten mussten. Damals wurde der von vielen Unternehmen propagierte Begriff der »Shareholder Value« erstmals auch einer breiteren Öffentlichkeit bekannt. Zwar ist es grundlegend sicher legitim, die Rendite der Eigenkapitalgeber in den Fokus des unternehmerischen Handelns zu stellen, doch führt die Anpassung unternehmerischer Entscheidungsprozesse an Berichtszeiträume der Börse – also 3-Monatsrhythmen – dazu, dass eher kurzfristig entschieden wird. Hinzukommt eine Beschleunigung der Umwelt durch sich rapide verändernde äußere Umstände und vor allem auch durch die Digitalisierung. Daher wird heute in deutlich kürzeren Zyklen geplant, in der Regel nach Bedarf.

## 2 Ebenen der Unternehmensführung

### 2.1 Muss man alles tun, was man tun kann?

Kritiker der Marktwirtschaft werfen bei schmerzhaften Einschnitten wie z. B. Stellenabbau immer ein, dass man ja nicht alles tun müsse, was man tun kann. Insbesondere die Politik echauffiert sich gern publikumswirksam in dieser Form. Sehr deutlich war das bei der ersten Welle des massiven Stellenabbaus bei der Deutschen Bank 1995/96. Nun war dies tatsächlich für das Unternehmen und die Gesellschaft einschneidend, nicht umsonst hat man umgangssprachlich ja auch oft fälschlich vom »Bankbeamten« gesprochen. Für den Außenstehenden wirkte es damals so, als würden hier also langjährige Mitarbeiter geopfert, nur um noch mehr Profit zu erwirtschaften. Dass der damalige Vorstandsvorsitzende Hilmar Kopper -vorsichtig ausgedrückt- nicht gerade ein Sympathieträger<sup>4</sup> war, trug natürlich dazu bei, dass dieser Vorgang sehr kritisch gesehen wurde. Aber ging es wirklich nur um die nackte Gier? Tatsache ist, dass die Aktie der Deutschen Bank damals sehr niedrig bewertet war und sie daher als Übernahmekandidat für US-amerikanische Großbanken galt. Wäre dies passiert, hätte dies wahrscheinlich eine Abwicklung der Deutschen Bank zur Folge gehabt, in jedem Fall jedoch deutlich höhere Arbeitsplatzverluste. Die Entlassungen hatten also den Sinn, durch Kostensenkungen den Kurs der Aktie zu steigern, um so die Unabhängigkeit zu wahren. Bei solchen Entscheidungen geht es also oft um den klassischen Gegensatz zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik. Hinzu kam, dass die digitale Technik rasante Fortschritte gemacht hatte, die es nun ermöglichten, bis dahin dezentral erbrachte Dienstleistungen zu zentralisieren und Arbeitsschritte in vielen Vorgängen zu eliminieren. Da Unternehmen im Wettbewerb stehen, wäre es vollkommen unverantwortlich, sich bietende Kostenvorteile nicht zu nutzen. Heißt das also nun, dass ein Unternehmen immer grundsätzlich alles tun sollte, was nicht illegal ist?

Wählt man einen Ansatz in der Unternehmensführung, der die Maximierung der Eigenkapitalrendite in den Mittelpunkt stellt, so spricht man von Shareholder Value. In Deutschland ist dieser Begriff häufig negativ besetzt, weil Sanierungsmaßnahmen und Einsparungsprogramme damit assoziiert werden. Eng verbunden

---

4 Hilmar Kopper bezeichnete die 50 Millionen DM Verlust aus der Schneider-Immobilien-Affäre als »Peanuts«. Dies wurde besonders deshalb kritisch wahrgenommen, weil Handwerker wegen nicht bezahlter Rechnungen von Schneider in Konkurs gingen.

mit dem Begriff des Shareholder Value ist der Name Milton Friedman. Friedman ist ein wirtschaftsliberaler Volkswirt, der der österreichischen bzw. der Chicagoer Schule zugerechnet wird. Wie bereits erwähnt wurde gerade ab Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970er Jahre an Unternehmen verstärkt der Anspruch gestellt, die Unternehmensführung an gesamtgesellschaftlichen Erfordernissen ausrichten. Das klingt zunächst recht sympathisch. Dem setzt Milton Friedman in seinem 1970 in der New York Times erschienen Essay »Was die Aufgabe von Unternehmen ist – und was nicht« eine grundsätzlich andere Sichtweise entgegen (Friedman 1970, online). Friedman wird heute gern als eine Art radikal-kapitalistischer Dinosaurier belächelt. Da er jedoch einige sehr wichtige Argumente einführt, sollen diese kurz wiedergegeben werden. Zunächst argumentiert er, dass die Forderung des moralischen Handelns nur an natürliche Personen gestellt werden kann. Die meisten Unternehmen sind jedoch rechtliche Personen und können daher kein moralisches Bewusstsein haben. Die Führungskräfte können zwar individuell »moralisch« handeln, haben aber von den Eignern kein Mandat dazu, ihre individuellen Vorstellungen von Moral umzusetzen. Die Führungskraft (es sei denn sie ist auch Inhaber) verwaltet das Geld der Eigenkapitalgeber und hat nur ein Mandat, dies zu vermehren. Damit weist Friedman auf den grundsätzlichen Unterschied zwischen Führungskraft und Unternehmer hin. Tatsächlich ist die Bezeichnung der Führungskraft als »Unternehmer im Unternehmen« unsinnig, denn der Unternehmer zeichnet sich dadurch aus, dass er selber das Risiko trägt und haftet. Die Führungskraft hingegen hat einen klaren Handlungsauftrag und die meisten Unternehmen haben das Erwirtschaften von Profiten zum Geschäftszweck. Handelt die Führungskraft nicht in diesem Sinne, veruntreut er das Geld der Besitzer. Führt das vermeintlich moralische Handeln einer Führungskraft dazu, dass eine Ware oder Dienstleistung verteuert wird, erhebt er damit faktisch eine Steuer. Der Wettbewerb im Markt führt jedoch dazu, dass sich das durchsetzt, was der Kunde für richtig hält. Dieser wiederum kann als Individuum moralisch entscheiden. Im Prinzip schlägt Friedman damit also eine basisdemokratische Entscheidung über moralische Standards vor. Als einziger Standard für die Bewertung des Handelns dienen Gesetze. (Friedman 1970, online) Das mag aus heutiger Sicht tatsächlich seltsam naiv und eindimensional anmuten, aber man darf dabei nicht außer Acht lassen, dass es zu diesem Zeitpunkt den Gegensatz zwischen dem kapitalistischen Westen und dem kommunistischen Osten gab. Zum damaligen Zeitpunkt war die Demokratie die einzige Regierungsform, die mit Freiheit auch das Versprechen des Wohlstands verband. Heute sieht man auch autokratische Systeme, in denen es den Bürgern materiell sehr gut geht. Einige Staaten propagierten damals einen »dritten Weg« und es ging Friedman darum zu vermitteln, dass Eingriffe in freies Marktgeschehen zwangsläufig zu Unfreiheit führen müssen. Auf der anderen Seite darf man auch nicht übersehen, dass viele kapitalistische Exzesse zu diesem Zeitpunkt nicht bekannt waren.

Man muss Friedman jedoch vorhalten, dass er eine vollkommen unrealistische Vorstellung davon hatte, mit welchem Informationsstand ein Konsument eine Entscheidung treffen kann. Man kann dies heute am Beispiel von Textilien fest-



machen: Für den Käufer ist schwer nachvollziehbar, ob das von ihm gekaufte Kleidungsstück unter fairen Bedingungen hergestellt wurde oder nicht, denn hoch- wie niedrigpreisige Anbieter nutzen nicht selten die gleichen Produktionsstätten. Auch sind viele der Qualitätssiegel intransparent oder können umgangen werden. Allerdings muss man auch da wiederum die Einschränkung machen, dass Friedman selbst definiert, dass sein Modell nur bei einem freien und fairen Marktzugang für alle funktioniert. Textilarbeiter in der Dritten Welt haben sicherlich keinen freien und fairen Zugang zum Arbeitsmarkt. Aber selbst Thomas Hobbes hat schon im 17. Jahrhundert in seinem Werk *Leviathan* festgestellt, dass es Freiheit nur dort geben kann, wo es auch freiheitsbeschränkende Maßnahmen gibt. (Fest 1993, S. 63) In der Summe lässt sich also festhalten, dass Friedman recht hat, wenn er postuliert, dass Unternehmen eine rein wirtschaftliche Daseinsberechtigung haben, Führungskräfte das Geld der Eigenkapitalgeber zu mehr haben und dass erfolgreiche Unternehmen den Wohlstand für alle mehr. Gleichzeitig wissen wir jedoch aus der Geschichte auch, dass dies allein zu kurz greift.

Der englische Dichter John Donne beginnt eines seiner bekanntesten Gedichte mit den Worten: »Niemand ist eine Insel, in sich selbst vollständig; jeder Mensch ist ein Stück des Kontinentes, ein Teil des Ganzen.« Die Insel-Metapher lässt sich auch gut auf Unternehmen anwenden, denn ein Unternehmen agiert nicht im luftleeren Raum, sondern ist von der Kooperationsbereitschaft anderer Interessengruppen abhängig. Diese bezeichnet man als Stakeholder. Die offensichtlichste Gruppe sind die Kunden und der kurze historische Abriss hat ja gezeigt, dass diese ihre Kooperationsentscheidung heute nicht nur auf Basis von Preis, Qualität und Auswahl treffen, sondern vielmehr das Verhalten des Unternehmens in der Gesellschaft als Entscheidungskriterium heranziehen. Dazu kommen natürlich die Mitarbeiter, Fremd- und Eigenkapitalgeber, Kommunen, Gewerkschaften, der Gesetzgeber usw. Diese Anspruchsgruppen können also intern oder extern sein. Anspruchsgruppen, die einen legitimen Anspruch an das Unternehmen haben, bezeichnet man als diskretionäre Stakeholder. Aber nicht jede Gruppe, die sich für relevant hält, ist dies auch für das Unternehmen oder umgekehrt kann es sich herausstellen, dass Gruppen, die man für nicht relevant hält, weit größeren Einfluss haben als man vermutet. Der Fall Brent Spar hat gezeigt, dass diese Einschätzung nicht immer einfach ist. Was heißt das nun für die Unternehmensführung? Friedman denkt ohne Umwege und stellt die Frage, ob ein unternehmerisches Handeln unmittelbar dem Geschäftszweck des Unternehmens dient. Der Stakeholderansatz ist längerfristig: Er stellt die Frage, wie eine Kooperationsbereitschaft der relevanten Bezugsgruppen dauerhaft gewährleistet bleibt. D. h. unternehmerisches Handeln kann unmittelbar weniger profitabel sein als es möglich wäre, dafür aber mittelbar einen größeren Nutzen für die Organisation bieten. Was dies praktisch für die Unternehmensführung bedeutet, soll anhand von zwei Beispielen erläutert werden. Amazon erwirtschaftet einen Großteil des Umsatzes im Weihnachtsgeschäft. Daher werden zu dieser Zeit vermehrt Leiharbeiter eingesetzt. Der hessische Rundfunk produzierte 2014 eine Dokumentation über die Arbeitsbedingungen dieser Leiharbeiter und bezeichnete die Arbeitsverhältnisse als moder-

ne Sklaverei. Dazu gehörten die niedrigen Löhne, aber vor allem auch die Arbeitsbedingungen, die sehr zu Gunsten des Arbeitsgebers definiert waren. (Löbl; Onneken 2014, online) Amazon hat dabei keine Gesetze gebrochen und Friedman würde argumentieren, dass das Unternehmen die Pflicht hat, diese Dienstleistungen so günstig wie möglich einzukaufen und der Kunde die Pflicht hat, darüber zu entscheiden, ob dies fortgesetzt wird oder nicht. Nun muss man auch hier die Frage nach dem freien und fairen Marktzugang stellen, denn die Leiharbeiter kamen meist aus Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit und hatten keine Handlungsalternativen. Tatsächlich brach nach dieser Dokumentation das Weihnachtsgeschäft bei Amazon stark ein. Insofern ist also die Frage zu stellen, ob eine bessere Bezahlung und arbeitnehmerfreundlichere Arbeitsbedingungen in der Summe langfristig betriebswirtschaftlich sinnvoller gewesen wären.

Ein anderes Beispiel sind Rohstoffpreise z. B. für Kaffee. Betrachtet man 2019 einen 5-Jahreszeitraum, so ist auffällig, dass der Kaffeepreis abgesehen von einigen kurzen Ausschlägen nach oben deutlich fällt. Das mag auf den ersten Blick für den Konsumenten positiv sein und ermöglicht Handel und Gastronomie höhere Margen. Aber der mittel- bis langfristige Effekt wird sein, dass zunehmend Anbauflächen aufgegeben oder anders genutzt werden, weil der Anbau von Kaffee nicht mehr profitabel ist. Dieser Verlust von Anbauflächen kann einerseits zu künftigen Engpässen in der Lieferung führen und die Unternehmen in gefährliche Abhängigkeit von Lieferanten bringen und Preise unkontrollierbar steigen lassen. Insofern kann es für ein Unternehmen sinnvoll sein, ausgewählten Lieferanten, zu denen man ein dauerhaftes Verhältnis aufbauen will, über den Marktpreis zu bezahlen. Abbildung 1 visualisiert das Verhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern.

Wichtig ist es an dieser Stelle zu verstehen, dass jede moralische Dimension hier ausgeklammert ist. Häufig wird in der Diskussion ein stakeholderbasierter Ansatz in der Unternehmensführung mit Corporate Social Responsibility (CSR) gleichgesetzt. Engagiert ein Unternehmen sich gesellschaftlich und übernimmt Verantwortung, die über gesetzliche Vorschriften hinausgeht, dann ist dies zweckfrei und in der normativen »DNA« des Unternehmens angelegt. Ist die Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung nicht in das unternehmerische Handeln eingebettet und findet nachgelagert statt, redet man auch von »Greenwashing«. Dies ist z. B. der Fall, wenn ein Textilhändler die Produktionsbedingungen aus Kostengründen nicht kontrolliert, dafür dann aber Bildungsprojekte für Mädchen in der Dritten Welt unterstützt. Das Engagement des Unternehmers Dieter Schwarz in seiner Heimatstadt Heilbronn bezeichnet man als Corporate Giving oder Philantropy. Dies hat jedoch nichts mit Unternehmensführung zu tun, weil dies nachgelagerte Aktivitäten sind, die aus dem Privatvermögen des Mäzens gezahlt werden.

Die Frage nach dem sozialen Engagement von Firmen bzw. der daraus resultierenden Grauzone zwischen einem demokratisch legitimierten Staat und einem Unternehmen zeigt jedoch auch, dass Friedmans Gedanken durchaus ernst zu nehmen sind. Es ist sicherlich kritisch zu sehen, wenn soziales Engagement dazu führt, dass der Staat sich aus Kernaufgaben zurückzieht und diese unkontrolliert von nicht demokratisch legitimierten Organisationen übernommen werden. Andererseits ent-