

Leon Neschle 12 (19. Woche 2007)

Verwalter, Manager, Unternehmer: (Aus-)Bildungsideale der BWL.

You'd think by now evolution could've at least evolved us to the place
where we could change ourselves.

(Jane Wagner)

„Rechtmäßige Verwaltung“, „effizientes Management“ und „effektives unternehmerisches Handeln“: das sind die Entwicklungsphasen der Unternehmensführung, die uns seit der industriellen Revolution begleiten. Darüber geht es hier darunter.

A. Unternehmensführung als „rechtmäßige“ und „ordentliche“ Verwaltung: Die Märkte drücken kaum.

Professionelle Unternehmensführung hat sich erst mit Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht entwickelt und diese erst mit dem Entstehen der Aktiengesellschaften im Zeitalter der Industriellen Revolution. Ohne Dampfmaschinen oder Eisenbahnen hätte die industrielle Revolution nie stattgefunden, ohne Aktiengesellschaften auch nicht. Erst Aktiengesellschaften erlaubten es, die riesigen Kapitalbeträge aufzubringen, die für die Finanzierung der technischen Wunderwerke erforderlich waren. Einzelunternehmen oder Personengesellschaften waren dazu nicht in der Lage. Der Grund war die Haftungsfrage und ihre beiden wichtigsten Folgen: die faktische „Unverkäuflichkeit“ der Anteile und der Wunsch der Anteilseigner nach Einflussnahme.

Wer mit seinem Privatvermögen haften muss, wird kaum das Vertrauen haben, seine Geschäfte in die Hand anderer zu legen, zumal wenn er sich kaum von den Anteilen trennen kann. Bei Aktiengesellschaften ist das anders. Hier ist die Haftung auf die Einlage beschränkt und diese Einlage lässt sich durch Stückelung und Veräußerbarkeit auf einem organisierten Markt flexibel gestalten. Dadurch verringert sich das Interesse der Eigner an der Mitwirkung an der Unternehmensführung dramatisch.

Es wird für die Eigner einfacher, Interessendivergenzen durch Abstimmung mit den Füßen (Verkauf) zu lösen als durch Widerspruch in der Gesellschafterversammlung.

Nichtausübung von Stimmrechten und das Depotstimmrecht der Banken sind Zeichen dafür. Die großen Aktiengesellschaften machen so den Weg frei für eine professionelle Managementkultur, die mittlerweile bis in die untersten Ebenen reicht und auf andere Unternehmens- und Rechtsformen übergreifen hat.

Zwar hatten schon die Fugger professionelle Buchhalter, doch ein Universitätsfach dafür war damals noch nicht entstanden. Unternehmer, Krämer und Händler genügte sich selbst. Sie lernten ihr Geschäft wie schon Ciceros Sohn Marcus¹ von ihren Vätern und Vorvätern. Sie erfuhren dort etwas über die „Pflichten ordentlicher Kaufleute“ aber auch, wie man ein X für ein V vormacht (sprich „U“, nicht „Vau“; englisch ist Doppel-U ja auch „W“ also „VV“ und sieht so aus).

[Um ein X für ein U (also V) vorzumachen, musste man nur bei einem kleiner gerateten „v“ die Schenkel nach unten verlängern. Warum der Zauber? Weil „V“ für „Fünf“ und „X“ für Zehn steht. So konnte man leicht Gewinne oder Forderungen verdoppeln. Ein römisch-buchhalterisches „Doppel-Ju“, dieses X, horizontal gespiegelt.]

Großunternehmen waren in der landwirtschaftlich geprägten Welt vor der Industriellen Revolution selten. Eine Ausnahme waren die Besitztümer der großen Fürsten und Könige. So findet man die Anfänge der akademischen Betriebswirtschaftslehre dort, wo es darum ging, Verwalter für Länder und Fürsten des preußischen Königs auszubilden. Doch bis zur Institutionalisierung als akademisches Fach musste man bis zum Ende der industriellen Revolution warten. Die erste „Handelshochschule“ entstand in Deutschland erst 1898.

Mangels des Vorbilds ziviler Großorganisationen orientierten sich die während der industriellen Revolution gegründeten Großunternehmungen sich am Militär. Strategische, operative Planung oder die Stab-Linien-Organisation wurden übernommen. Noch ein weiterer Grund sprach für die Orientierung an der staatlichen Verwaltung:

Fast alle industriellen Groß-Unternehmen lebten von Staatsaufträgen. Der Staat verlangte nach Ausbau der Schienen-, Straßen- und Energieversorgungsnetze. Die Nachfrage dominierte das Angebot und sie war regional abgegrenzt, eine Transparenz des Marktes aufgrund gering entwickelter Kommunikationsmedien kaum vorhanden. Das verschaffte den Unternehmungen eine monopolartige Stellung und verringerte selbst bei privaten Aufträgen den Effizienzdruck.

¹ Cicero schrieb seinem Sohn die geschäftlichen Ratschläge in einer Art „Pflichtenheft“ auf, das bezeichnenderweise auch „De officiis“ heißt, also „Über die Pflichten“.

Jenseits vom Druck des Marktes wurden alle Kosten zuzüglich eines „angemessenen“ Gewinnzuschlags in Rechnung gestellt. Der Staat zahlte den so errechneten Preis. Im Vordergrund stand die „Kostendeckung“. Der äußere Druck, effizient zu arbeiten, blieb aus. Man musste die Nachfrage nicht suchen. Sie war da!

Angestellte von Großunternehmungen hatten den Status von Beamten. Unter Einwirkung der Gewerkschaften galt das selbst für Arbeiter in den Großunternehmungen bei Kohle und Stahl oder der staatlichen Eisenbahn. Mehrere Generationen arbeiteten oft beim selben Arbeitgeber, der beamtenähnliche Versorgungspflichten einging. Die Firmensiedlungen im Ruhrgebiet, dem deutschen Zentrum der industriellen Revolution, sind typischer Ausdruck dafür. Die von Krupp in Essen oder Thyssen in Duisburg waren um ein Mehrfaches größer als die „Reststadt“.

Bei den Banken sprach man von „Bankbeamten“. Der „Kreditantrag“ war zu „genehmigen“, der Kunde erschien als Bittsteller vor der hoheitlichen Kreditanstalt. Erst um 1970 praktizierten deutsche Banken dann weitgehend eine aktive Marktbearbeitung und lösten sich vom Image der „Beamteninstitution“.

In den großen Unternehmungen und den unter Staatseinfluss stehenden Wirtschaftsbereichen setzte sich die Mentalität der staatlichen Verwaltung durch. Hauptfunktion der Rechnungslegung war hier wie dort: Rechenschaft geben über die *ordentliche, pflichtgemäße Verwaltung und die rechtmäßige Verwendung* der Finanzen.

Diese Rechtmäßigkeit wurde durch Einhaltung formaler, bürokratischer Regeln sichergestellt, die von einer „paragrafenreitenden“ Geschäftsleitung in einem quasi-hoheitlichen Akt erlassen wurden. Jede Abweichung davon wurde verurteilt, obwohl der „Beamtenstreik“ als „Dienst nach Vorschrift“ längst die Drohung enthielt, der Organisation gerade durch strikte Einhaltung dieser Regeln zu schaden. Trotz dieses Widerspruchs hatte sich das formale, vorschriftenverhaftete Denken eingefressen, zumal die „Untergebenenmentalität“ in Deutschland verbreitet war, wie es uns der „Hauptmann von Köpenick“ in ironischer Weise vorführte.

Im Begriff „Unternehmensverfassung“ wird die Zugehörigkeit zur Unternehmung noch heute als eine Art „Staatsbürgerschaft“ verstanden. Die Staatsverfassung schützt vor willkürlichen Eingriffen des Staates, die Unternehmensverfassung vor denen der Geschäftsleitung. Nach diesem „hoheitlichen“ Denken können Regelungen des öffentlichen Rechts Vorbild für die private Unternehmensführung sein. In beiden Fällen handelt es sich danach um Regeln für die Führung von Herrschaftssystemen. Wer

Verwaltungsrecht lernt, erfährt daher zugleich etwas über die Führung von Großunternehmen der Industrie.

Doch dieses Denken bekam allmählich Risse. Langsam nahmen die Privataufträge zu, die Märkte erweiterten sich regional und es entstanden neue Wettbewerber. Unter den verschärften Marktbedingungen konnten nicht mehr immer die eigenen Kosten zuzüglich eines Gewinnzuschlags am Markt durchgesetzt werden. Folglich mussten nun auch bei den Großunternehmungen die Kosten gesenkt werden. Ein effizienzorientiertes Management bei Großunternehmen wurde erforderlich und mit ihm ein anderes Ausbildungsideal in diesem Teil der Wirtschaft, der immer noch fast das einzige „Absatzgebiet“ für akademisch ausgebildete Betriebswirte war.

Effizienzorientierte „Manager“ benötigten aber eine andere Ausbildungskosten als die bloß pflichtgemäß verwaltenden Bank- oder Unternehmens-„Beamten“. Der Druck der Märkte, den mittelständische Unternehmungen schon länger und stärker spürten (doch dahin setzte man selten akademisch gebildeten Betriebswirte ab), rückte auch bei den Großunternehmungen die Effizienz der Mittelverwendung ins Zentrum. Notwendig war „Rechtmäßigkeit“ zwar weiterhin, doch nicht mehr hinreichend.

B. „Management“ als effiziente Optimierung: Die Märkte stoßen an.

Die Optimierung betrieblicher Strukturen und Aktivitäten eroberte in der akademischen Betriebswirtschaftslehre erst gegen 1950 den Stellenwert der „ordentlichen Verwaltung“, noch gegen einige Widerstände. Die Übernahme der Modelle der Mikroökonomie durch den Kölner Professor Gutenberg hatte den Boden dafür bereitet.

Bei dieser Übernahme wurden aus „Kapital“ „Betriebsmittel“, aus der „Nachfragekurve“ die „Preis-Absatz-Funktion“. Die Investitionsrechnung verkündete zugleich die Tugend des Denkens in Zahlungsströmen. Gemeinsam mit der Mikroökonomie entlarvte sie die traditionelle Kostenrechnung als Instrument der Fehllenkung, insbesondere die damals dominierende Vollkostenrechnung.

„Gewinnmaximierung“ wurde Unternehmensziel. Mikroökonomische Modelle lieferten die zur Maximierung nötigen Informationen. Kostendeckung plus Zuschlag eines angemessenen Gewinns reichten nicht mehr, vor allem weil „beliebige“ Kosten in den Preis einkalkuliert sich gegen den beginnenden Druck der Märkte nicht mehr durchsetzen ließen. Bei konstanten Umsätzen ging es nun um Kostenminimierung. Dass

dabei die mikroökonomischen Modelle einen Informationsstand vorgaukelten, den die Entscheidungsträger in der Praxis gar nicht hatten, wurde übersehen. Wer aber nicht weiß, wann und wo er ein Maximum oder Minimum erreicht hat, für den wird Optimierung zur Kunst, an einem unbekanntem Ort als erster da zu sein.

Für die Modell-Optimierungen war die Entwicklung der mathematischen Instrumente die entscheidende Voraussetzung. Die Modelle des „Operations Research“ waren der Kulminationspunkt dieser Entwicklung; Optimieren, was das Zeug hält, war die Devise. Aber wenn man alles optimieren konnte, wo blieb noch Raum für Verbesserungsvorschläge? Manche Studierende verstanden die Bedeutung des Vorschlagswesens daher wohl erst in der Praxis.

In dieser Entwicklung verlor die „Rechenschaftslegung über das pflichtgemäße Wirtschaften“ als Hauptfunktion des Rechnungswesens an Bedeutung. Da „Optimierung“ zukunftsorientierte Entscheidungen erforderte, rückten Prognose- und Planungsrechnung sowie die Analyse der Abweichungen zwischen Soll und Ist in den Fokus.

Doch obwohl am Markt Dienstleistungsunternehmen das Rennen machten, folgten die Lehrbücher der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dem Industriekontenrahmen. Der Student suchte immer noch den Aufstieg in der Hierarchie der großen Industrieunternehmung. Die Ausbildung an der Universität sollte ihm helfen, dies zu erreichen und seine Aufgaben effizient zu erfüllen. Dazu lehrte man und lernte er effizienzorientierte Managementmethoden und -techniken.

Das reichte jedoch bald nicht mehr aus. Die sich ständig ändernden Marktbedingungen forderten auch auf niedrigen Managementebenen selbständiges, unternehmerisches Handeln. Die rasant ansteigende Nutzung der Informationstechnologie erhöhte über die größere Transparenz den Druck der Märkte. Veränderungen mussten schneller vollzogen werden und stets mit Blick auf einen globalisierten Markt. Neue Marktchancen eröffneten sich in vielen Bereichen, etwa bei alternativen Energien.

C. Führung als effektives, unternehmerisches Handeln: Die Märkte drängen hart.

Unter heutigen Marktbedingungen reicht es nicht mehr, vorgegebene Aufgaben pflichtgemäß wie ein Verwalter oder effizient wie ein Manager zu erfüllen. Chancenwahrnehmung erfordert im Zeitalter der Globalisierung unternehmerisches Denken.

War dies früher Domäne des Top-Managements, müssen sich heute alle Manager sich und andere stetig fragen: „Tun wir (noch) das Richtige?“.

Kam es bislang eher darauf an, nichts falsch zu machen, richtet sich der Blick nun auf Chancen, die man verpassen könnte. Mit Beamten- oder Angestelltenmentalität kommt man da nicht zum Ziel. Auch als Führungskraft der zweiten oder dritten Ebene muss man dazu die Effektivität seines Tuns hinterfragen. Bei stabilen und regional begrenzten Märkten reichte dagegen meist die Frage: „Mache ich es richtig?“.

Der Unternehmer lebt in einer anderen Welt als der ordentliche Verwalter oder der effizienzorientierte Manager. Er fragt nicht in erster Linie danach, ob er etwas in juristisch-formaler oder ökonomisch-effizienter Weise *richtig* tut. Er ist ständig auf der Suche, *das Richtige* zu tun. Sein Hauptinteresse gilt nicht der bloßen Aufgabenerfüllung, sondern der strategischen Ausrichtung der Unternehmung. Er fürchtet eher, eine Chance zu verpassen als bei vorliegenden Aufträgen etwas Falsches zu tun².

Der Zwang zu unternehmerischer Chancennutzung stellt sich heute auch bei Großunternehmungen. Dort genügt es nicht allein, die Informationsleitungen von den äußeren Tentakeln zum Großhirn der Unternehmensleitung schneller und kürzer werden zu lassen. Es muss auch schneller gehandelt werden. Das erzwingt die Selbständigkeit der Tentakel, denen ein eigenes Gehirn und weitgehende Handlungsfreiheit gegeben werden muss. Und es erfordert Frühaufklärung (z.B. mit einer Balanced Scorecard), um noch agieren zu können und nicht *reagieren* zu müssen.

Heute hat die Tendenz zum „Markt als Maßstab“ selbst öffentliche Institutionen erfasst. Der Transfer der Führungskultur verläuft mittlerweile in die umgekehrte Richtung wie zu Zeiten der Industriellen Revolution: von der Wirtschaft zur Verwaltung.

In der Verwaltung öffentlicher Hochschulen wirkt derzeit freilich noch das Verwaltungsdanken mit seinen typischen Folgen nach. Fächer mit kleinen Studentenzahlen und den wenigen Forschungsaktivitäten entfalten häufig die meisten Aktivitäten in universitären Gremien und sichern sich darüber Ressourcen. Nicht selten bekommen deshalb diejenigen die meisten Mittel, bei denen die Marktnachfrage nach Absolventen und Forschungsleistung schwach sind und ebenso das universitäre Angebot.

Ändern würde sich das, wenn den Fachbereichen ihre Budgets nach „Leistungsparametern“ zugewiesen würden und sie etwa die Flächen selbst anmieten müssten.

² Siehe dazu auch das Vorwort in Cornelius Boersch, Rainer Elschen (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management*, Wiesbaden 2007.

Das könnte sogar im Wettbewerb mit auswärtigen Nachfragern geschehen, die sich Vorteile von einer Universitätsnähe versprechen. Dann wären Fachbereiche mit den besten Leistungen im Vorteil, nicht die mit Zeitüberhang für intensive Gremienarbeit.

In der Wirtschaft ist diese Entwicklung zum Markt längst im Gange. So kann etwa der Chemiepark in Leverkusen auch von „Fremdfirmen“ angemietet werden, die Wert auf den Werksschutz oder die Werksfeuerwehr legen. In Unternehmungen verwandelte ehemalige Abteilungen der Bayer AG, die solcher Dienste nicht bedürfen und diese dennoch in der Miete bezahlen müssten, dürfen billigere Fläche außerhalb der Werkstore anmieten. Das schafft Kosten- und Ertragsvorteile für den Konzern.

D. Vernachlässigung der „Hygienebedingungen“: Eine Gefahr größer als die von freilaufenden Hühnern im Zeitalter der Vogelgrippe.

Je stärker das effektive unternehmerische Handeln in den Vordergrund rückt, umso stärker werden „ordentliche Verwaltung“ und „effizientes Management“ in den Hintergrund gedrängt und zu „Hygienebedingungen“ unternehmerischen Handelns. Man geht selbstverständlich davon aus, dass sie erfüllt werden, bemerkt aber mit Grauen, wenn das nicht der Fall ist.

Da sich die „Hygienestandards“ laufend ändern, ist deren Einhaltung nicht einfach, wenn man zugleich Zusatznutzen schaffen muss, um im Wettbewerb zu überleben. Wer unternehmerisch unterwegs ist, verliert dies fast zwangsläufig aus den Augen. Hierin liegt die Gefahr, dass beim verstärkten Blick auf unternehmerische Chancenwahrnehmung vor allem die Verwalter-Perspektive rechtmäßigen Handelns aus dem Blickfeld gerät: *„Jeder Unternehmer wird heute durch Zielrichtung und Umstände seines Handelns potentiell zum Straftäter!“*

Das ist sicher übertrieben. Doch nur wenig! Eine Studie der Universität Essen hat vor einigen Jahren gezeigt, dass in Deutschland faktisch kaum möglich ist, eine Unternehmung zu gründen, ohne gegen geltendes Recht zu verstoßen und sei es nur im Rahmen einer Ordnungswidrigkeit. Die staatliche Verwaltung hat zudem kaum Verständnis dafür, dass ihre Belange für den Unternehmer nicht obenan stehen und nur Nebensache sind und bleiben müssen, wenn er erfolgreich Geschäfte machen will.

Die Wirtschaft ist aus der Sicht des Staates für die Verwaltung da. Immer noch und viel zu oft! Das erklärt die zunehmende Bedeutung von Rechtmäßigkeitsprüfungen,

von Compliance-Aktivitäten und das ganze GeSOX oder GeSOAKs um den Sarbanes-Oxley-Act, wo man amerikanische Probleme zu den seinen macht.

In einer solchen Welt lassen sich steigende Hygienestandards durch staatliche und andere Regulierungen (z.B. ISO 9000 ff.) nur noch dadurch einhalten, dass Anwälte vor und hinter dem Unternehmer ständig auf die Standards „rechtmäßiger Verwaltung“ achten und Unternehmensberater die Bedingungen für effizientes Management herstellen. Sonst bleibt für die Unternehmerfunktion weder zeitlicher noch gedanklicher Raum. So wenig, dass Neschle sich wundert, dass es überhaupt noch Unternehmertum und unternehmerischen Denken gibt in Deutschland. Die Auswanderungswelle der Unternehmer in die Schweiz kann freilich niemand mehr leugnen.

Wenn das „Unternehmen Deutschland“ nicht baden gehen soll, dann muss es mehr Verständnis für Unternehmer und deren Denken entwickeln. Denn sie und nicht die Politiker treiben die Wirtschaft. Der gegenwärtige leichte Aufschwung wird ein Strohhalm bleiben, wenn sich die Denkstrukturen hierzulande nicht tiefgreifend verändern.

Doch wie viel versteht davon der gemeine Deutsche? Herzlich wenig! Manche sogar fast nichts wie jene Plaka-Toren in der letzten Woche im und am Bundestag. Sie beklagten die wirtschaftsfreundliche Politik auf Transparenten. Ob ihnen dabei wohl intransparent geblieben ist, wie sehr die staatliche Bürokratie diese Wirtschaft hemmt, wie viele Unternehmer sie ins Ausland treibt und vor allen wie sehr auch die staatliche „Stütze“ dieser Plaka-Toren vom Funktionieren dieser Wirtschaft abhängt? Wirtschaft da sind wir alle, dort wo wir unsere „Lebensmittel“ im weitesten Sinne gestalten. Für viele ist es auch der „Lebens-Mittelpunkt“.

Bis spät im Industriezeitalter
da war der Manager Verwalter.
Der Manager, den jeder kennt,
denkt statt recht-mäßig effizient.
Sein neuester Job ist unbequemer,
effektiv ist er als „Unternehmer“.