

Enno Schmidt

Wenn Unternehmen sterben

»Unternehmen sind doch etwas Lebendiges. Alles Lebendige hat auch das Sterben. Wieso wird immer so getan, als sei das etwas Schreckliches, als dürften Unternehmen nicht sterben?«
Raul Lopez, Geschäftsführer Dresdner Bank in Italien

Wenn ein Unternehmen keinen Absatz mehr findet, weil der Bedarf, für den es arbeitete, gedeckt ist, dann hat es doch im besten Sinne seine Aufgabe getan; und die Menschen sind frei für Neues. So etwa sagte es Frank Wilhelmi, Vorstandsvorsitzender der Wilhelm Werke AG. Dennoch versuchte er alles, um sein Unternehmen zu retten: Kooperationen und Allianzen, ausländische Märkte und neue Produktlinien, strukturelle Optimierung, neues Design sowieso und Servicepakete, neue Erfindungen. Immerhin hatten sein Großvater und Vater die holzverarbeitende Firma aufgebaut, war hier nach dem Krieg die Spanplatte erfunden worden als akustisch wirksame Wand- und Deckenverkleidung, ist die Firma einer der größten Arbeitgeber in der ländlichen Region, sind viele Familien seit Generationen dabei. Am Ende, wenn alles nichts nützt, wenn die Banken den Kredit für die neue Produktionsstraße nicht geben – für die letzte Chance, mit den Produktionskosten runter zu kommen –, am Ende also muss einer schuld sein. Managementfehler wurden der Firmenleitung bescheinigt. Vielleicht war auch aus anderen Gründen der Wurm drin, oder es war den Kunden das Qualitätsempfinden abhanden gekommen, oder es lag daran, dass es keine Personen mehr als Kunden gab, sondern nur noch Generalunternehmer und –übernehmer, und das heißt: Gewinnspannen, kurzfristige Amortisierung, Fassadenarchitektur, Nutzflächen.

**Falscher Klarheit
mit richtigen Rätseln
begegnen**

»Der Tod, diese verdammte Schweinerei, muss aufhören!« verkündete der Künstler und Redner Bazon Brook Ende der 60er Jahre. Der »Androide« sei die Zukunft. Künstliche Organe machten das Leben unendlich. Was noch nicht erfunden sei würde schon bald erfunden. Und Joseph Beuys hielt dagegen, indem er eine gerade Linie auf die Tafel zeichnete und dem stets dazwi-

schenredenden Bazon Brook – »Ach, Joseph, ich weiß doch, ihr Künstler...« – sagte: »Auch du wirst auf dieser Linie – wirst auf meiner Linie gehen.«

Was das heißen soll? Was Joseph Beuys damit sagen wollte? Keine Ahnung. Aber zumindest ist der falschen Klarheit mit einem richtigen Rätsel zu begegnen. »Ich will ihnen eigentlich keine Antworten geben, sondern Fragen verursachen. Mit einer Antwort lehnen Sie sich zurück. Wenn Sie aber sich zu fragen beginnen, entwickeln Sie Bewusstsein.« So sagte es Götz Werner, Chef der dm Drogeriemärkte, neulich in Basel auf einer Veranstaltung der Initiative Grundeinkommen.

Der Tod und das Sterben werden aus dem Bewusstsein ausgekapselt. Im Leben soll das nicht mehr vorkommen. Es wird nach Möglichkeit so lange weggeschoben, bis das Sterben nur noch ein Abschalten ist.

Wolf Lotter, Wirtschaftsjournalist und Buchautor, unterscheidet zwischen einem Vielfalt schaffenden, verschwenderisch innovativen Kapitalismus und der heutigen Vergeudung, die darin besteht, alle Kräfte und Ressourcen in das Aufrechterhalten des Alten zu stecken. Alles folgt der Mentalität des Industriezeitalters mit seiner Vereinheitlichung und Planbarkeit, mit der blinden Forderung der Vollbeschäftigung, wo mit staatlicher Subvention neue Firmenanlagen gebaut werden, die man besser gleich als Museumsdörfer deklarieren sollte.

Innovation ist das Brennwort aller Einpeitscher. Aus allem und jedem soll das Neue herausgepresst werden. Doch dieses Neue ist nicht mehr als das ewig variierte Festhalten am Alten, das nur nicht alt aussehen darf. Das Neue ist dann eine nächste Methode zum Abschieben des Sterbens auf einen Zeitpunkt, an dem keiner es mehr als solches erkennen kann. Das Erkennen ist der Schmerz, der vermieden werden soll. Weitergelebt wird wie tot auf Kosten eines Aufwachens am Sterben. Auf Kosten auch des Sterbens anderer.

Im Verschwenderischen der Natur ist das Sterben enthalten. Und jeder weiß, dass eine Pflanze im Samen erst einmal in die Erde wie hinein sterben muss, bevor ein neues Leben daraus hervorgeht. Vor der Auferstehung ist der Tod. Aber unter Kreativität wird in der Wirtschaft noch immer die Vermeidung des Sterbens verstanden. Fortschritt, das ist für manche die Übertragung des Lebens in den Tod unter Umgehung des Sterbens; die Überführung des Lebens in Formen des Toten. Der »Androide«

**Vor der Auferstehung
ist der Tod**

ist auch der Zombie. Die Interventionsmedizin und ihre lebensverlängernden Maßnahmen können eine gewisse Ähnlichkeit haben mit den aufgesetzten Tools und ausgedachten Strategiepakten für Unternehmen.

Das Sterben ist individuell. Manche Unternehmen sterben am Ungesunden in der gesellschaftlichen Entwicklung. Manche hinterlassen eine Lücke und einen verwaisten Bedarf. Manche Unternehmen sterben, weil sie Sache einer bestimmten Generation waren oder Ausdruck eines kleinen Trupps von Leuten, deren Leben abläuft und die über ihre Lorbeeren nicht hinausschauen wollten. Unternehmen hängen mit persönlichen Biografien zusammen. Das Kunststück besteht darin – und die Kunst ist immer eine freie Angelegenheit –, den Willen und die Fähigkeit des Einen oder der Wenigen in ein soziales Mehr an die Anderen zu übergeben. Das Soziale ist Fluidum jedes Unternehmens, auch wenn es kein wirtschaftliches ist. Die Idee kann nur stark bleiben, weiter wirksam sein und sich ausweiten, wenn sie an den Willen und die Biografie der Nächsten übergeben wird. Dass Unternehmen sterben, ist von daher gesehen oft auch ein Versagen im Sozialen. Dieses Soziale aber ist für die Betroffenen nicht so leicht dahin gesagt, sondern eine Kunst. Und von daher frei. Dass Unternehmen nicht sterben, ist am Punkt des Sterbens eine Frage der Freiheit. Wer weiterleben will, ohne zu sterben, verursacht Krankheit.

Zwischen den Stühlen

»Zwischen den Stühlen stehen« ist einer der vielen Gründe für Unternehmenspleiten. Michael Hösterey, Geschäftsführer eines mittelständischen deutschen Unternehmens in Italien, erläutert das. Im Folgenden seien seine Überlegungen zusammengefasst:

Der Grund für das Sterben von Unternehmen liegt oft in Machtstrukturen. Die Freiheit, die man selber nicht hat, gesteht man auch anderen nicht zu. Ohne Freiheit gibt es aber keine Erneuerung. Wo sich die Menschen nicht hinreichend neu erfinden können, können sie ein Unternehmen nicht wachsen lassen. Das kann zum Sterben des Unternehmens führen.

Es besteht oft Orientierungslosigkeit in Unternehmen, es fehlt eine Vision, wohin man wirklich will. Wenn kein klares Gesamtziel der Unternehmung da ist, entsteht ein Spielraum, in dem jeder seine eigenen Ziele sucht, die Zukunft des Unternehmens aus eigenen Stücken interpretiert, was sich mit dem Ziel der Unternehmung nicht unbedingt trifft. Ein Gesamtziel muss ge-

meinsam erarbeitet werden, so dass jeder daran teilhaben kann und selber Teil darin ist. Verantwortung setzt die Freiheit zur Entscheidung voraus. Dafür muss man aber auch die Zielausrichtung teilen. Sonst ist Entscheidungsfreiheit nicht mehr als für einen Vegetarier die Wahl zwischen Rind- oder Schweinefleisch. Oft werden die Unternehmensziele von den Mitarbeitern nicht getragen, weil sie zu weit weg und unverständlich sind, weil sie unzureichend mitgeteilt werden. Dann splittert sich die Kraft der Unternehmung auf, geht in verschiedene Richtungen, das Unternehmen wird kraftlos und erreicht den Moment, den man »Zwischen den Stühlen stehen« nennt.

Das kann so aussehen, dass die Unternehmensführung in zwei unterschiedlichen Märkten Potentiale sieht. In dem einen geht es um große Stückzahlen bei niedrigen Stückkosten, um geringe Verkaufskostenanteile, geringe technische Entwicklungsanteile. In dem anderen Markt ist es genau umgekehrt. Da geht es um hohe Verkaufskostenanteile und minimale Stückzahlen, sogar »one off«-Fertigungen. Das eine ist ein Mengenmarkt, das andere ein Individualmarkt. Auf dem einen Markt geht es um Preisführerschaft, auf dem anderen um Differenzierung. Das Shareholder Value kennt nur eine Logik, die des Profits. Das bringt Unlogik in die Unternehmen. Es macht blind aus Gier.

Auf dem Mengenmarkt ist das Unternehmen vielleicht schon etabliert. Um aber in den Individualmarkt zu kommen, muss es investieren und kommt nur durch niedrigere Preise als die dort üblichen in diesen Markt hinein. Dadurch zerstört es die etablierte Preisstruktur dieses Marktes. Seine niedrigeren Preise stützt das Unternehmen zunächst durch Quersubventionen aus Erträgen auf dem Mengenmarkt. Es verliert dabei aus dem Auge, welche Kosten ihm bei one off-Fertigungen tatsächlich und dauerhaft entstehen. Das Unternehmen geht in dem Individualmarkt nach demselben Prinzip vor wie in dem Massenmarkt: Kostenführerschaft. Um seinen selbst erzeugten Preisdruck auf dem Individualmarkt – unter dem es selbst nicht kostendeckend herstellen kann – aufzufangen, muss es seine Margenpreise im Mengenmarkt aufrechterhalten, während andere sie vielleicht senken. Das führt zum Verlust der Preisführerschaft im Mengenmarkt. In den Individualmarkt kommt es langfristig nicht hinein, aus dem Mengenmarkt rutscht es allmählich heraus. Das zerreißt das Unternehmen. Es steht zwischen den Stühlen. Ursache sind mangelnde Analyse, daher falsche Ableitungen, was zur mangelnden Ausrichtung des Unternehmens führt und

somit zu vielen Fehlhandlungen der Mitarbeiter. Hinter dieser Unlogik steht häufig die verzweifelte Suche nach kurzfristigen Gewinnen, also die Unwahrheit auf der Suche nach dem nackten Profit. Auf begrenzten Märkten kommt es zur Aufzehrung der Märkte durch Verdrängung und das Einsteigen von Unternehmen in fremde Branchen. Der Verdrängungswettbewerb, vom Shareholder Value ausgehend, wird so in alle Märkte getragen. Darin erfinden sich Unternehmen nicht neu, weil es kein Hinhören und Hinschauen auf Wertigkeiten, Visionen und potentielle Bedürfnisse gibt, die in großer Zahl da sind, Bedürfnisse, die das Technokratendenken aber nicht sieht und für die es sich auch nicht interessiert.

Ein Unternehmen ist dann leistungsfähig, wenn die Menschen darin nicht aus Angstdruck Vorgaben erfüllen, sondern aus dem etwas machen, was sie lieben, wenn sie aus ihren Fähigkeiten schöpfen und wirkliche Bedürfnisse erfüllen, wenn sie zur Freiheit kommen, selber denken, wenn der Mensch zurückgeholt wird in das Management und in die Unternehmen, wenn Geist die Institutionen beseelt. Dieser Geist bedarf des Raumes und der Wahrnehmung. – So weit Michael Hösterey

»Das Nicht-sterben-können von Unternehmen frisst den Mehrwert wieder auf, der zuvor erarbeitet wurde. In der Unternehmenslandschaft gibt es einige Leichname, die nur Kräfte zehren. Das einzig Dauerhafte ist permanente Wandlung. Ein bedingungsloses Grundeinkommen würde zu einer höheren Sterbekultur beitragen und mehr Sterbeprozesse ermöglichen.« – So Daniel Häni, Mitbegründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Unternehmen Mitte in Basel.

Raubüberfälle

Erik Karrenberg war Leiter der Abteilung Strategie und Entwicklung in der Standox GmbH Deutschland, einer Marke, die von der Höchst AG an den Dupontkonzern verkauft worden war. Nach diesem Verkauf wurden 2000 Leute entlassen. Er war Geschäftsführer in der Hein Gericke Deutschland GmbH (Vertrieb und Marketing), die vor der Insolvenz zur Eurobike AG gehörte. Heute ist er Unternehmensberater, Dozent an der Uni Düsseldorf und im Begriff, mit anderen eine eigene Firma aufzubauen.

Er erzählt: Die Hein Gericke GmbH war vom Eigentümer verkauft worden. Käufer war ein Hedgefond. Hedgefonds suchen sich solvente Firmen mit solidem Mitarbeiterstand aus, kaufen

sie mit sehr hohem Fremdkapitaleinsatz, geliehenem Geld also, das nach dem Kauf als Schuldenlast auf dem Unternehmen liegt. Dann heißt es: Zügel anziehen, Kosten runterdrücken, Leute rausschmeißen, Produktionen ins Ausland verlagern, überall Sparaktionen fahren, so dass das Unternehmen ausgepresst wird wie eine Zitrone und dann weggeschmissen wird. Das Unternehmen kommt aus dem Schuldenberg nicht mehr heraus. Es wird durch Ausdünnen und Zerteilen immer substanzloser. Für die Shareholder zählt nur der maximale Profit – sofort und im Quartalsrhythmus.

Die Stadox GmbH gehörte vor dem Verkauf einem anthroposophischen Unternehmer, der viel für die Mitarbeiter getan hatte, zum Beispiel in der Fortbildung. Das war noch spürbar. Unter der Shareholder Value Orientierung ist es nicht mehr interessant zu prüfen, wo Perspektiven sind und welche entwickelt werden könnten. Die Mitarbeiter verlieren den Glauben an das Unternehmen, sind führungslos und orientierungslos.

Missmanagement ist Perspektivlosigkeit in Unternehmen. Es werden keine Gedanken mehr zugelassen, die Zukunft antizipieren. Man lässt den Raum nicht zu, verschiedene Szenarien zu entwickeln, wo es hingehen könnte; sich auszutauschen in Gesprächen mit Menschen aus verschiedenen Bereichen. Ergebnis sind mangelnde Kreativität und Denken in betonierten Begriffen. Bei der heute hohen Dynamik wird ein solches Unternehmen dann schnell überholt. –

Dass Unternehmen sterben geschieht also auch durch erlaubte Raubüberfälle und ein falsches Eigentumsrecht. Wenn das Unternehmen als Privateigentum verkauft werden kann, wird die Kapitalbildung, das, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen gemacht haben, zum Außenstand, zur Schuldenlast des Unternehmens. Es muss dann alles Geleistete noch einmal leisten und mehr leisten. Das geht im Zeitraffer unter Verfeuerung der Substanz.

Das Sterben des Einen ist der Aufschwung des Anderen. Dass Unternehmen sterben ist kein fremdes Geschehen, sondern wird auch durch unser Kaufvotum entschieden. Letztlich entscheidet der Kunde. Nur, dass er oft nicht durchblickt. Noch weniger Gedanken machen sich Aktienkäufer, die ihre Verantwortung dem Unternehmen gegenüber nicht wahrnehmen, an dem sie Anteil nehmen.

Krieg der Ideen

Im globalen Zusammenhang handelt es sich weniger um ein Sterben als um ein Umschichten, Bündeln, Neuverteilen. Das Sterben von Unternehmen hätte eine andere Farbe, wenn es nicht gleichgesetzt wäre mit dem Verlust von Einkommensplätzen in der Region, wenn nicht die Einkommensplätze im Vordergrund ständen, sondern das, was ein Unternehmen für andere tut. Stände so das Unternehmerische im Vordergrund, dann könnte sich erweitern, was unternehmerische Tätigkeiten sind. Der Tod als Ende eines eindimensionalen Weiter-So wäre früher, fröhlicher und sinnvoller möglich. Was die Konkurrenz beflügelte, wäre weniger der Selbstversorgertrieb in einem überfüllten Haifischbecken. Es wäre mehr das spannende Bemühen um Qualitäten, wie sie von Michael Hösterey für ein gesundes Unternehmen genannt wurden. Es wäre mehr das Hinhören auf Bedürfnisse, die heute bei aller Überproduktion ausgeblendet werden. Es wäre die Öffnung zu einem erweiterten Unternehmensbegriff.

Das Sterben von Unternehmen kann zurückspiegeln in längst obsolete existentielle Ängste. Es kann feudale Verhältnisse rettend erscheinen lassen, härtere Abhängigkeiten, Betteln um Arbeitsplätze, mehr Selbstaufgabe. Es kann aber auch den Blick freigeben auf das, was überhaupt ein Unternehmen ist. Das wäre kreativ. Kreative Prozesse lassen sich darauf ein, durch den Tod zu gehen. Sei es der Tod von Vorlieben und für sicher geglaubtes, das Loslassen von Wissen zugunsten von Erleben, Begegnen, Dialog mit dem konkreten Gegenüber, sei es das Aufraffen zu einem Weg, der kein gesichertes Ankommen hat. Gesichertes Ankommen kann nur bedeuten, dass man sich im Kreis dreht. Wir fallen ohnehin alle immer mehr aus den vorgegebenen und eigenen Schablonen heraus. Nach 60 Jahren ›Frieden‹ wäre mal wieder ein bisschen Krieg der Ideen angesagt. Wirklicher Ideen, keiner Tricks und Techniken, wie es ohne Ideen trotzdem weitergeht.

Mit der Debatte um ein bedingungsloses Grundeinkommen hat ein Überdenken der Verhältnisse begonnen. In Form von Euros in der Tasche wäre ein Grundeinkommen für eine gewisse Zeit bestimmt sehr förderlich. Wichtiger, weil konkreter, ist jetzt aber, *wie* wir es denken, *was* wir damit neu denken und an verklebten Vorstellungen zu Arbeit und Einkommen lüften, ob wir die Angstbesetztheit gegenüber Unternehmen und ihrem Sterben begraben. Manches, was heute Unternehmen heißt, wird durch die Angst vorm Sterben erst auf den Plan gerufen und

von ihr bestimmt vom ersten Tage an. Das strahlt auf die ganze Gesellschaft aus. Mit Angst lässt sich Gesellschaft lenken. Statt gestaltender Teilnahme wird Kopfeinziehen und Mitbangen zur Maxime. Wache Sterbebegleitung wäre besser.

»Was lebt, hat auch die Berechtigung zu sterben. Bei Unternehmen geht es darum, dass sie auch auf eine menschliche Art sterben können.« (Herbert Vogel, Landwirt)

Schließlich sind Sterben und Tod nicht umsonst. Woher sollte sonst die Klarheit des Vergangenen und für das Nächste kommen?

Autorennotiz:

ENNO SCHMIDT, geb. 1958, ist Absolvent der Frankfurter Städelschule, Künstler, Maler, Mitbegründer des Unternehmens Wirtschaft und Kunst - erweitert, Mitglied der Social Sculpture Research Unit an der Oxford Brookes University, Dozent am Interfakultativen Institut für Entrepreneurship an der Uni Karlsruhe, Redakteur des Instituts für Neue Medien für das Kulturportal Frankfurt. Anfang 2006 gründete er zusammen mit dem Unternehmer Daniel Häni in Basel die Initiative Grundeinkommen und kurz darauf den Film-Blog grundeinkommen.tv.
mail@enno-schmidt.de
Websites: www.initiative-grundeinkommen.ch
www.grundeinkommen.tv
www.enno-schmidt.de