
Eigenfinanzierung und Entscheidungsautonomie: Zwei zentrale Merkmale des Unternehmens

2

Möchte man die Funktionslogik und zentrale Problemodynamiken des Unternehmens verstehen, sind zwei Beobachtungen besonders hervorzuheben. Zum einen ist dies die *spezifische Form der Refinanzierung* von Unternehmen. Alle Unternehmen bieten Produkte an, die sie gegen Geld an ihre Umwelt abgeben – dabei kann es sich sowohl um physische Waren wie Autos oder Waschmaschinen handeln als auch um Dienstleistungen wie die Gestaltung einer Website, die Beratung von Organisationen oder das Verleihen von Geld. Soziologisch und etwas abstrakter formuliert, refinanzieren sich Unternehmen über den Verkauf selbst erstellter Leistungen (dazu Kapitel 2.1). Zum anderen sind Unternehmen mit Blick auf ihre Entscheidungen in einem hohen Maße von ihrer Umwelt unabhängig. Während Schulen, Verwaltungen, Universitäten, Parteien und zahlreiche andere Organisationen in ihren Entscheidungen entweder durch Entscheidungen anderer Organisationen in ihrer Umwelt beschnitten werden oder die Befindlichkeiten ihrer Mitglieder besondere Rücksichtnahmen erfordern, verfügen Unternehmen nach innen wie nach außen über eine umfassende *Entscheidungsautonomie*.

Beide Merkmale – die unternehmenstypische Form der Refinanzierung aus dem Verkauf selbst erstellter Leistungen einerseits sowie das für Unternehmen ebenso typische hohe Maß an Entscheidungsautonomie andererseits – stehen in einem wechselseitigen Ermöglichungsverhältnis zueinander. Ohne eigenständige Refinanzierung ist das erreichbare Maß an Entscheidungsautonomie deutlich begrenzt und auch umgekehrt gilt: ohne ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie wird der organisationale Versuch, sich qua Leistungsabgabe zu refinanzieren, kaum Aussicht auf nachhaltigen Erfolg haben.

Das Kapitel 2.1 wird zunächst von der spezifischen Refinanzierungsform des Unternehmens ausgehen und Implikationen der Eigenfinanzierung aufdecken. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Eigenfinanzierung mit hohen Unsicherheiten belastet ist und dass die Entscheidungsautonomie von Unternehmen eine wichtige Voraussetzung ist, um diese Unsicherheiten bearbeiten zu können.

Das Kapitel 2.2 wird dann die Perspektive wechseln und aufzeigen, in welchen Hinsichten sich die Entscheidungsautonomie von Unternehmen manifestiert. Dabei wird deutlich, dass Entscheidungsautonomie immer auch insofern Entscheidungszumutung heißt, als dass alle aufkommenden Probleme nicht nur entschieden werden *können*, sondern sie auch entschieden werden *müssen*. Theoriehistorisch betrachtet wurden die Probleme der Geldbeschaffung deutlich eher gesehen als die Eigenqualität der Entscheidungsprobleme.

2.1 Die Eigenfinanzierung des Unternehmens

Im einleitenden Kapitel wurde bereits deutlich, dass eine Perspektive, die Unternehmen *als* Organisationen begreift, nicht selbstverständlich ist und dass es zahlreiche ökonomische, soziologische und auch organisationswissenschaftliche Theorien gibt, die Unternehmen gerade *nicht* als Organisationen verstehen. So vielschichtig wie die Debatte um das Verhältnis von Unternehmen und Organisation sich darstellt, so komplex ist auch die Frage nach der Bedeutung von Geld bzw. Profiten für das Unternehmen.

Vielleicht ist es naheliegend, mindestens aber hat es eine gewisse Alltagsplausibilität, dass Unternehmen vor allem mit Blick auf Profitprobleme thematisiert werden. Schließlich wird auch in alltagsweltlichen Kontexten zumeist als gegeben unterstellt, dass Unternehmen Profite erwirtschaften müssen. Dies zeichne sie vor allem aus und möglicherweise fänden sie darin gar ihren Zweck. Diese verbreitete Assoziation von Unternehmen und Profiten entbehrt selbstverständlich nicht einer gewissen Plausibilität, geht es doch in Unternehmen ständig um Kennzahlen der Effizienz, Kostensenkungen, Gewinnmargen, Return-on-Investments, Preise, Marktanteile und weitere Bedingungen und Folgen einer Profitorientierung. Dass mit dieser reduktiven Gleichsetzung von Unternehmen mit Profitmotiven schon alles oder auch nur das Wesentliche über Unternehmen gesagt sei, darf jedoch bezweifelt werden.

Im Folgenden gilt es dementsprechend, die für Unternehmen tatsächlich zentrale Bedeutung von Profiten anzuerkennen, eine ökonomistische Reduktion auf das Profitproblem aber zu vermeiden. Worauf es stattdessen ankommt, ist die Frage nach dem Profit und allgemeiner nach der Refinanzierung in einen organisations-theoretischen Rahmen einzuhegen und damit eine höhere Auflösung des Problems ebenso zu erreichen, wie einen Blick auf anhängige Folgeprobleme zu ermöglichen.

Die Bedeutung von Profiten für Unternehmen: Organisationszwecke versus Refinanzierungsformen

Die zentrale Unterscheidung, um klären zu können, welche Bedeutung Profite für Unternehmen haben, ist die von Organisationszwecken und Refinanzierungsformen. Verbreitet ist die im Rahmen (neo-)klassischer Konzeptionen angelegte Vorstellung, Profite als Unternehmenszweck zu verstehen. Die Gefahr dieser Betrachtungsweise besteht darin, das gesamte Unternehmen auf den einen Zweck der Profitmaximierung zu reduzieren. Hat man sich einmal auf diese Perspektive festgelegt, fällt es schwer, die Bedeutung von Profiten zu relativieren. Es fällt dann aber auch schwer, ihre Bedeutung genauer zu bestimmen und auszuführen. Vielmehr erscheint Profiterwirtschaftung ganz kompakt als *die* notwendige Bedingung für die Existenz eines Unternehmens schlechthin. Ein höheres Auflösungsvermögen lässt sich gewinnen, wenn man Profite nicht als Unternehmenszweck begreift, sondern als ein Folgeproblem der unternehmensspezifischen Refinanzierungsform. Dieser Perspektivenwechsel bedarf einer kurzen Erläuterung.

So geht es nicht: Profitmaximierung als Unternehmenszweck – die neo-klassische Perspektive

Vor allem in der so genannten Neo-Klassik, also jener ökonomischen Mainstream-Lehrmeinung, die sich ca. in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelt hat, wird eine klare Assoziation von Unternehmen und Profiten unterstellt (Furubotn und Richter 2005: 361). Der Hauptfokus dieser Perspektive liegt auf dem Markt und dessen Koordinierungsleistungen. Unterstellt wird dabei, dass alle Marktteilnehmer sich perfekt rational verhielten, sie also ihre eigenen Präferenzen kennen, sie zudem wissen, welche Mittel zur Erreichung ihrer Ziele zu wählen sind und welche Nebenfolgen mit der Wahl jeweiliger Mittel einhergehen. Auch die Bedürfnisse potentieller Kunden werden als bekannt unterstellt, ebenso wie die damit verbundenen Absatzchancen. Und auch wo die Annahme eines perfekten Marktes relativiert wurde, indem zum Beispiel Theorien für Monopole (Chamberlin 1952; 1962) oder Oligopole (Stigler 1952) entwickelt wurden, werden die genannten Grundannahmen im Wesentlichen beibehalten (Cyert und March 1992[1963]: 7).

Wenngleich diese Perspektive also vor allem den Markt und gerade nicht Unternehmen fokussiert, entwickelt sie sich doch in einer Welt, in der auch Unternehmen vorkommen. Die zentralen Prämissen der Neo-Klassik führen jedoch zu einem recht eindimensionalen Bild von Unternehmen. Letztlich werden Unternehmen als Eigentümer-Unternehmen konzipiert, in denen ein allwissender Entrepreneur zugleich Eigentümer und Geschäftsführer ist. Als alleiniger Zweck des Unternehmens wird die Maximierung von Profiten angenommen, verstanden als die Diffe-

renz zwischen allen durch Produktionsabsatz erzielten Einnahmen auf der einen Seite und den Gesamtkosten für alle Inputs auf der anderen Seite (Arbeitskosten, Materialeinsatz, Technik etc.). Profitmaximierung ist in diesem Zusammenhang *der eine* Zweck von Unternehmen schlechthin. Worin liegen nun die Probleme der neo-klassischen Perspektive?

Probleme mit der neo-klassischen Perspektive

Aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive ist vor allem bemerkenswert, dass in der neo-klassischen Konzeption alle unternehmensinternen Prozesse als eine *problemmentlastete* ‚black box‘ erscheinen. Das neo-klassische Modell des Unternehmens kennt weder Entscheidungsprobleme noch darauf bezogene ‚Kosten‘ der Entscheidungsvorbereitung und -durchsetzung. Es leidet daher an einer ähnlichen Organisationsvergessenheit, wie wir dies in der Einleitung für die ‚reduktive Perspektive‘ bereits bemängelt haben. Hiervon ausgehend wird die neo-klassische Perspektive in der Literatur dafür kritisiert, nicht hinreichend zur Kenntnis zu nehmen, dass Unternehmen sich intern in verschiedene Abteilungen differenzieren – und dass sich entlang dieser Differenzierung verschiedene Zwecke ausbilden.

Insbesondere betont wird diese Zweckvielfalt im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, welche das Unternehmen als politische Koalition auffasst (Cyert und March 1992[1963]). Gemäß diesem Ansatz führe die *interne Differenzierung* des Unternehmens dazu, dass in den einzelnen Abteilungen und Departments je eigene Ziele verfolgt werden. So mag zum Beispiel für jene Teile des Unternehmens, die mit dem Produktionsprozess befasst sind, die Orientierung an Produktionszielen wesentlich relevanter sein, als die Orientierung an Profiten. Selbst wenn also das oberste Management eine Profitorientierung durchsetzen wollte, wäre anzuerkennen, dass es sich bei Unternehmen um komplexe Organisationen mit einer intern differenzierten Struktur handelt. Und das bedeutet: die unternehmensinternen Grenzziehungen und Intransparenzen bringen eine organisationale Eigenlogik hervor, die sich nicht auf die Motive einer einzelnen Person reduzieren lässt – selbst wenn diese ganz oben in der Hierarchie steht.

Diese Erweiterungen durch den verhaltenswissenschaftlichen Ansatz zeichnen ein wesentlich komplexeres und damit auch realistischeres Bild von Unternehmen. Gleichwohl werden auch im Rahmen dieser Konzeption Profite weiterhin als Unternehmenszweck verstanden – wenn auch als ein Zweck neben anderen. Überzeugen kann dies jedoch ebenfalls nicht.

Grundsätzlich: Was spricht gegen ein Verständnis von Profiten als Unternehmenszweck?

Im Kern liegt sowohl der neo-klassischen Perspektive wie auch der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive ein Verständnis zu Grunde, das Zwecke eng an die Ziele und Motive von einzelnen Personen koppelt – sei es der nach Gewinn strebende Eigentümer oder seien es die Mitarbeiter einzelner Abteilungen. Gehaltvoller erscheint es dagegen, den Unternehmenszweck als ein organisationales Merkmal zu begreifen.

In diesem Sinne fragt Niklas Luhmann im Rahmen seiner Analyse des Zweckbegriffs, welche Funktionen Zwecke für eine Organisation erfüllen (Luhmann 1977). Dabei beschreibt er Organisationszwecke als die „Scheuklappen“ der Organisation. Angespielt ist damit auf zwei ähnliche, aber zu unterscheidende Selektivitäten. Zum einen bedeutet die (auch zeitlich begrenzte) Festlegung auf bestimmte Zwecke den Verzicht auf alle anderen im Prinzip auch denkbaren Zwecke: Die Umwelt zu schützen ist etwas anderes als die Teilnahme an Fußballturnieren zu organisieren. Und Autos zu bauen ist etwas anderes als Kühlschränke zu montieren. Zum anderen bedeutet die Festlegung auf bestimmte Zwecke aber auch das Absehen von weiteren Folgen, welche mit den Mitteln zur Zweckerreichung verbunden sein mögen. Wer zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen zum Streik aufruft, wird von eventuell damit verbundenen Imageeinbußen absehen. Insofern handelt es sich bei Zwecken um Scheuklappen, die den Blick auf Alternativen in zwei Richtungen abdunkeln: Einerseits hinsichtlich alternativer Zwecke, andererseits hinsichtlich all jener Folgen, die zweckbezogene Handlungen jenseits ihres Beitrags zur Zweckerreichung auch noch haben mögen. In diesem Sinne wirken Zwecke fokussierend.

Die eigentliche Funktion dieses Scheuklappenprinzips liegt laut Luhmann (1977: 190) darin, „dem Grundproblem der Bestandserhaltung in einer komplexen und veränderlichen Umwelt, das als solches nicht instruktiv, nicht entscheidungsfähig ist, eine systemintern bearbeitbare Fassung“ zu geben. Zwecke sind aus dieser Perspektive also gleichsam ‚Vereinfachungen‘ des hoch abstrakten Problems der Bestandserhaltung. Allein aus der allgemeinen Zielvorgabe, dass es das Unternehmen auch noch morgen, in einem oder in zehn Jahren geben soll, wird sich für anstehende Entscheidungen kaum eine Orientierung gewinnen lassen.

Wenn es bei Zwecken aber darum geht, Orientierung zu gewinnen, so ist Profitmaximierung wohl ebenfalls kaum als eine solche Vereinfachungsformel geeignet. Würde man das Grundproblem der Bestandserhaltung durch das Grundproblem der Profitmaximierung ersetzen, hätte man es zwar mit einem anderen Problem zu tun, dieses wäre jedoch ebenfalls weder instruktiv noch entscheidungsfähig. Vielmehr reformuliert es das Bestandsproblem nur auf einer ebenso abstrakten Ebene. Eine ‚systemintern bearbeitbare Fassung‘ des Bestandsproblems ist dies jedenfalls nicht.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Überlegungen zum Unternehmenszweck stellen sich zwei Anschlussfragen. Erstens: *Wenn es nicht die Erwirtschaftung von Profiten ist, was ist dann der Unternehmenszweck?* Zweitens: *Wenn es nicht der Unternehmenszweck ist, worin gründet dann die empirisch offensichtliche Relevanz des Profitproblems für Unternehmen?*

Wie aber dann? Die Erstellung spezifischer Leistungen als Unternehmenszweck

Fragt man konkreter, wie denn eine systemintern bearbeitbare Fassung des Bestandsproblems aussieht, so fällt der Blick auf das, was in der Organisationstheorie als ‚Leistungserstellung‘ bezeichnet wird. Krankenhäuser behandeln Kranke, Schulen erziehen Kinder, Universitäten lehren und forschen – und Unternehmen produzieren Produkte und leisten Dienste. Während für viele Organisationstypen eine bestimmte Form von Leistung gleichsam identitätsstiftend ist, gilt für Unternehmen, dass sie je spezifische Leistungen erstellen und sich somit die konkrete Leistung von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet (siehe dazu auch Kapitel 2.2). Welche Produkte oder Dienstleistungen also im Einzelfall konkret erstellt werden, ist zunächst offen. Die Herstellung von Autos oder Kühlschränken, das Designen von Finanzprodukten oder die Beratung anderer Unternehmen und vieles Weitere zählt empirisch zu dem, was Unternehmen auf ihre Absatzchancen hin testen. Bei allen Unterschieden vereint diese Leistungen doch, dass sie dem Unternehmen Orientierung bieten und ein hohes Maß an Fokussierung ermöglichen. In diesem Sinne fungieren die Leistungen als jene ‚Scheuklappen‘ des Unternehmens, die für Zwecke charakteristisch sind.

Eine Besonderheit mit Blick auf Unternehmen ist die enge Kopplung von Leistungserstellung und Geldbeschaffung: Unternehmen *produzieren* nicht einfach nur Produkte, sie refinanzieren sich auch noch durch den *Verkauf* der von ihnen selbst erstellten Leistungen. Für Unternehmen ist es daher von unmittelbarer Bedeutung, dass die von ihnen erstellten Leistungen in der Umwelt geschätzt werden und sie dementsprechend Geldzahlungen motivieren können (Luhmann 1977: 214; Kieserling 2015: 422). Schulen verkaufen ebenso wenig ihre Abschlusszeugnisse wie dies für die Protestaktionen von Nichtregierungsorganisationen gilt. Und niemand käme auf die Idee, den Zweck eines Fußballvereins darin zu sehen, Mitgliedsbeiträge einzunehmen, oder den Zweck von *Amnesty International* im Sammeln von Spendenmitteln zu vermuten. Und auch wenn es zunehmend schwerer fällt, sich des Eindrucks zu erwehren: Dass Universitäten ihren Zweck in der Einwerbung von Drittmitteln finden, würde wohl kaum jemand ernsthaft behaupten wollen.

Stattdessen erscheint es wesentlich plausibler, all diese Phänomene als unterschiedliche *Formen der Refinanzierung* – also der Geldbeschaffung – zu verstehen. Und genau in diesem Problemkreis der Refinanzierung wollen wir im Folgenden auch die Erwirtschaftung von Profiten verorten. Dabei gilt es zunächst einen genaueren Blick auf mögliche Formen der Geldbeschaffung zu werfen, um davon ausgehend die Frage nach dem Profit neu stellen und Folgeprobleme in den Blick bekommen zu können.

Wie können sich Organisationen Geld beschaffen? Die vier Formen der Refinanzierung

Organisationen kosten Geld! Sei es zur Motivierung von Mitgliedschaften – und damit zur Einrichtung eines Dauerbetriebs; zur Unterhaltung von Räumlichkeiten – und damit zur Ermöglichung von Adressierbarkeit; zur Deckung von Kommunikationskosten – und damit zur Herstellung kommunikativer Sichtbarkeit; oder zur Verfolgung von Zwecken. Immer fällt in Organisationen ein Bedarf an Geld an, der irgendwie gedeckt werden muss. Insofern handelt es sich bei der Refinanzierung um ein ubiquitäres Problem *aller* Organisationen (Kohl 2014: 494f.). Refinanzierung ist aber nicht allein ein Problem, das alle Organisationen betrifft, es ist zudem ein Problem, das jede Organisation *wiederkehrend* betrifft. Da Organisationen laufend Geldzahlungen tätigen müssen (etwa für Gehälter, Mieten, Investitionen, Kampagnen, etc.), lässt sich das Problem der Geldbeschaffung nicht abschließend lösen. Vielmehr tritt das Problem der *Refinanzierung als Dauerproblem* auf, das kontinuierlich bearbeitet werden muss.

Nimmt man das Problem der Refinanzierung als eigenständiges Problem ernst, so lohnt ein genauerer Blick auf unterschiedliche Formen der Refinanzierung. Grundsätzlich stehen Organisationen vier Grundformen der Geldbeschaffung zur Verfügung: Zwangsabgaben; Alimentierung durch die eigenen Mitglieder; Alimentierung durch die externe Umwelt sowie die Refinanzierung aus dem Verkauf selbsterstellter Leistungen (ähnlich Kohl 2014: 246). Letztere ist für Unternehmen typisch – und folgenreich. Wir wenden uns jedoch zunächst den anderen drei Formen zu, bevor in den weiteren Abschnitten ausführlich die Folgen der Eigenfinanzierung diskutiert werden. Hierüber lässt sich in einem zweiten Schritt auch der Frage nach den Profitnotwendigkeiten von Unternehmen auf die Spur kommen.

Zwangsabgaben: Steuern und Schutzgelder

Eine auf den ersten Blick weitestgehend problementlastet erscheinende Variante ist die Refinanzierung von Organisationen über Zwangsabgaben. Das empirisch

augenfälligste Beispiel hierfür ist der Staat. Die Finanzierung des Staates beruht darauf, Steuern zu erheben. Aber es finden sich weitere, wenngleich weniger prominente Beispiele. Man denke nur an mafiöse Vereinigungen, deren Tätigkeitsfeld auch die Erpressung von Schutzgeldern umfasst, oder etwa an manche Sekten, die häufig ebenfalls unter Ausübung von – wenngleich subtilerem – Druck beträchtliche Zahlungen ihrer Mitglieder mobilisieren können.

Die Aussicht, Geld auch gegen den Willen der Geldgeber akquirieren zu können, erscheint zunächst tatsächlich als eine äußerst attraktive Option für Organisationen. Um Geld, so könnte man meinen, müssen sich diese Organisationen jedenfalls keine ‚Gedanken‘ machen. In Teilen – und zumal verglichen mit den weiter unten zu diskutierenden Alternativen – ist diese Einschätzung sicher auch richtig. Man wird aber auch sehen müssen, dass die erfolgreiche Erhebung von Zwangsabgaben an Voraussetzungen gebunden ist, die ihrerseits organisiert werden müssen.

Zum ersten betrifft dies *Legitimationsprobleme*. Grundsätzlich zeigt sich der Zwangscharakter von Zwangsabgaben natürlich darin, dass bei ausbleibenden Zahlungen die Anwendung von Gewalt droht. Mit Blick auf Mafias ist dies evident. Aber auch die Erhebung von Steuern verweist in letzter Konsequenz auf die Möglichkeiten staatlicher Gewalt. Wer nicht zahlt oder wer zu wenig zahlt, setzt sich dem Risiko einer Haftstrafe aus. Häufig ist die faktische Möglichkeit, Gewalt auszuüben, jedoch nicht hinreichend, um Zwangsabgaben zu erheben. Vielmehr erzeugt die Anwendung oder Inaussichtstellung von Gewalt Legitimationsbedarf. Während Mafias dieses Problem weitgehend ignorieren, oder sich allenfalls noch gegenüber konkurrierenden kriminellen Organisationen mit Blick auf Territorialansprüche behaupten müssen, können sich demokratisch verfasste Staaten von diesem Problem kaum distanzieren. Die Grundlegitimation ist im Falle des „Steuerstaats“ (Schumpeter 1953) rechtlich – durch die Verfassung und die eigentliche Steuergesetzgebung – gestützt. Dass jenseits formal-rechtlicher Möglichkeiten ein zusätzlicher Legitimationsbedarf besteht, lässt sich jedoch im Rahmen politischer Debatten um Steuererhöhungen besichtigen, in denen alle möglichen Begründungen für entsprechende Erhöhungen erprobt und ins Feld geführt werden. Wenngleich also das Steuerprinzip von Legitimationsproblemen weitestgehend entlastet ist, bieten Steuererhöhungen und größere -reformen (oder deren Ankündigung) immer wieder Anlass für Legitimationskämpfe.

Darüber hinaus haben Organisationen, die sich über Zwangsabgaben finanzieren, kontinuierlich *Kontroll- und Durchsetzungsprobleme* zu bearbeiten. Der legitime Zwang zur Zahlung sichert noch nicht die Zahlung selbst. Alle Diskussionen um Steuerflucht und Steuerhinterziehung verweisen letztlich auf die grundsätzliche Option der Steuerpflichtigen, sich den Zahlungen zu entziehen – sei es durch eine geschickte Wahl des Wohnsitzes oder durch falsche bzw. unvollständige Angaben.

Als Reaktion auf dieses Problem entwickeln Staaten regelmäßig eine ausgeprägte Bürokratie, die sich sowohl auf das Erfassen und Berechnen der Steuerschuld konzentriert, wie auch mit Ermittlungstätigkeiten beschäftigt ist. Und auch für Mafias gilt, dass entsprechende Ansprüche auf Zwangszahlungen regelmäßig erneuert und durchgesetzt werden müssen.

Wenngleich also auch die organisationale Refinanzierung über Zwangsabgaben nicht gänzlich entproblematisiert ist, so nimmt das Refinanzierungsproblem doch im Wesentlichen den Charakter eines Verwaltungsproblems an: Wer Steuern erhebt, wird sich um eine Buchführung kümmern müssen, um individuelle Pflichten feststellen und Abweichler identifizieren zu können. Letztlich gilt dieses Problem, ebenso wie das Durchsetzungsproblem, für alle Formen der Refinanzierung. Auch Rechnungen werden nicht selbstverständlich bezahlt, was schon daran abzulesen ist, dass sich – wie im Falle der Inkassobüros – mit dem Eintreiben von offenen Forderungen seinerseits Geld verdienen lässt. Insofern ist die Refinanzierung über Zwangsabgaben zwar nicht von allen Problemen entlastet, sie ist aber auf jene Probleme reduziert, die im Zusammenhang mit der Adressierung von Zahlungsansprüchen ohnehin unvermeidbar sind. Empirisch besehen handelt es sich bei dieser Form allerdings um eine Ausnahme, die sich auf den Staat und illegale Organisationen beschränkt. Für Unternehmen – das werden wir im Weiteren noch sehen – ist dies jedenfalls keine Option. Oder anders herum: Es erscheint nicht sinnvoll, Organisationen, die Zwangsabgaben durchsetzen können, in einem organisationswissenschaftlichen Sinne als Unternehmen zu analysieren.

Alimentierung durch die eigenen Mitglieder: Mitgliedsbeiträge

Eine zweite – durchaus verbreitete – Form der Refinanzierung von Organisationen besteht in der Alimentierung durch die Organisationsmitglieder, also durch das Erheben von Mitgliedschaftsbeiträgen. Diesen Organisationen gelingt es zumeist aufgrund attraktiver Zwecke, besonders attraktiver Handlungsangebote oder dem schlichten ‚Herstellen‘ von Sozialität (vgl. Kühl 2011: 37-45), ihre Mitglieder zu Geldzahlungen zu motivieren. Typisch ist diese Form der Refinanzierung für freiwillige Vereinigungen oder Interessenorganisationen, die zwar ab einer gewissen Größe häufig auch hauptamtliche Stellen einrichten, zumeist aber auch dann noch an einer breiten Mitgliederbasis und dem Erheben von Mitgliedsbeiträgen festhalten. Die Bandbreite an Beispielen ist groß: Fußballvereine und Kegelclubs zählen ebenso dazu wie Gewerkschaften, Kirchen oder Sekten, wobei letztere sich an der Grenze zu Zwangsabgaben bewegen mögen.

Neben der Tatsache, dass freiwillige Vereinigungen und Interessenorganisationen ‚von unten‘, also von den Mitgliedern selbst gegründet werden, bringt vor allem die spezifische Refinanzierungsform einige Folgen mit sich. Dies betrifft insbesondere

die Notwendigkeit zu einer besonderen Rücksichtnahme auf die Mitgliederinteressen, welcher oftmals durch eine demokratische Entscheidungsstruktur Rechnung getragen wird. Entsprechende Organisationen können sich kaum von den Motiven und Interessen ihrer Mitglieder emanzipieren, so dass sie weder Zweckwechsel noch sonstige grundlegende Entscheidungen gegen ihre Mitglieder durchsetzen können (Horch 1985; Schimank 2002). Folglich bleiben Organisationen, die sich über Mitgliedsbeiträge finanzieren, immer stark an Personen orientiert. Dementsprechend liefert in diesen Fällen auch eher der Wechsel von Personen den Hauptimpuls für einen Organisationswandel, wohingegen formalisierte Entscheidungen eine eher nachgeordnete Rolle für Innovationen spielen. Organisationen, die auf eine Alimentierung durch ihre Mitglieder angewiesen sind, weisen also ein hohes Maß an Binnenorientierung auf, das sie gegenüber den sonstigen Turbulenzen der Umwelt relativ robust macht.

Damit wird deutlich, was alltagsweltlich ohnehin schon klar ist: Unternehmen können sich nicht über Mitgliedsbeiträge finanzieren. Vielmehr läuft der Geldfluss im Unternehmen gerade in entgegengesetzter Richtung – von der Organisation an die Mitglieder. Weder können Unternehmen es sich angesichts turbulenter Marktentwicklungen erlauben, die relative Langsamkeit demokratischer Entscheidungsprozesse in Kauf zu nehmen, noch können sie attraktive Handlungen oder ‚beliebte‘ Zwecksetzungen garantieren. Eher ist es genau umgekehrt, dass Unternehmen sich von den Motiven ihrer Mitglieder durch Geldzahlungen unabhängig machen, um jene Freiheitsgrade und Flexibilitäten zu gewinnen, die erforderlich sind, damit Unternehmensentscheidungen primär an externen Erfordernissen orientiert werden können. Dieses in der Literatur unter dem Stichwort „Zweck-Motiv-Trennung“ diskutierte Prinzip ermöglicht es Unternehmen dann, ohne Rücksicht auf ihre Mitglieder Entscheidungen über das Leistungsportfolio, Stellenzuschnitte und -besetzungen, Kompetenzverteilungen und vieles Weitere zu treffen (Luhmann 1964: 89-108).

Alimentierung durch die externe Umwelt: Spenden, Subventionen, Zuwendungen

Eine weitere, ebenfalls verbreitete Form der Refinanzierung von Organisationen ist die Alimentierung durch die externe Umwelt. Zu denken ist dabei an Spenden, aber auch an Subventionen und andere Formen externer Förderung. Im Prinzip können alle Organisationstypen mehr oder weniger in Alimentierungsverhältnisse mit ihrer externen Umwelt geraten. Universitäten können sich zusätzlich zu ihrer staatlichen Regelfinanzierung über Exzellenzwettbewerbe und sonstige Drittmittelprogramme (teil-)refinanzieren und Fußballvereine mögen bei entsprechendem Erfolg oder lokalem Commitment Sponsoren für sich gewinnen können. Insbesondere ist aber

auch an solche Organisationen zu denken, die sich über Spenden refinanzieren. Dies trifft auf praktisch alle so genannten Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu, also jene Organisationen, die sich jenseits der Parteiendemokratie für politische oder karitative Ziele einsetzen – sei es für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie, die Umsetzung der Menschenrechte, die Stärkung des so genannten fairen Handels, die Propagierung von Tierrechten oder den Umweltschutz im weiteren Sinne.

Ähnlich wie die Alimentierung durch die interne Umwelt Organisationen eine gewisse Sensibilität für die Belange und Präferenzen ihrer Mitglieder abverlangt, können Organisationen, die auf eine Alimentierung durch ihre externe Umwelt bauen, sich kaum von den Erwartungen und Ansprüchen ihrer – aktuellen oder auch nur potentiellen – Geldgeber distanzieren. Diese Abhängigkeit von externen Geldgebern führt dazu, dass die entsprechenden Organisationen in ihrer Autonomie direkt oder indirekt beschnitten sind und Kontrollkompetenzen an ihre Geldgeber übertragen bzw. an diese verlieren (Pfeffer und Salancik 2003 [1978]).

Am Beispiel der NGOs lässt sich dies leicht nachvollziehen. NGOs operieren sehr häufig kampagnenförmig. Das heißt, es wird versucht, durch punktuelle oder länger angelegte Aktionen (etwa die Plakatierung eines Atomkraftwerkes, das Kreuzen von Walfangschiffen oder die Versendung von Informationsbroschüren) massenmediale und politische Aufmerksamkeit für die jeweiligen Themen zu erzielen. Diese Kampagnen und mithin die darüber erreichte öffentliche Aufmerksamkeit kosten einerseits Geld und sie sind andererseits die Begründungsreferenzen für das Einwerben von Spenden. Unter Druck geraten NGOs jedoch insofern, als dass die Organisation von Kampagnen (Verwaltung) und das Einwerben von Spenden (Marketing) ihrerseits Geld kosten. Die geringe Legitimation für solche Verwaltungs- und Marketingausgaben nötigt den entsprechenden Organisationen dann besondere Rücksichtnahmen gegenüber den Spendern ab, die entweder in einer starken Begrenzung von Verwaltungs- und Marketingaufwendungen oder in besonderen Bemühungen um die Verschleierung von entsprechenden Ausgaben Ausdruck finden – und dies jeweils mit entsprechenden Folgen.

Die Einflussnahme von Spendern auf Organisationen wird allenfalls indirekt sein. Dies weil einerseits die Motive der Spender und ihre jeweiligen Toleranzzonen für die organisationale Verwendung der Mittel vermutlich stark variieren. Hinzu kommt andererseits, dass die Präferenzen der Spender für die jeweiligen Organisationen intransparent sind und sie allenfalls seitens der Organisation antizipiert und unterstellt werden können. Demgegenüber sind andere Formen externer Zuwendung mit direkterer – wenngleich ebenfalls nicht unmittelbarer – Einflussnahme verbunden. So mag etwa die Bewilligung öffentlicher Fördergelder klare Bedingungen benennen, unter denen die Förderung erfolgt. Diese können

dann sowohl die Organisationszwecke betreffen (wenn z. B. Fragestellungen von Forschungsprojekten im Sinne einer Auftragsforschung festgelegt werden) wie auch die Entscheidungsprozesse oder die Stellenstruktur der Organisation (wenn z. B. spezifische Verfahren der Dokumentation und Rechenschaft Bedingung der Förderung sind).

Die Alimentierung durch die externe Umwelt bedeutet für Organisationen also immer auch Einbußen in der eigenen Entscheidungsautonomie. Insofern diese Autonomiebeschnidungen aber zur Bearbeitung des Refinanzierungsproblems beitragen, mögen sie funktional und unproblematisch erscheinen. Die weitaus größere Herausforderung liegt daher auch eher in relativ kurzen Planbarkeitshorizonten und der damit einhergehenden Unsicherheit bzgl. der *zukünftigen* Alimentierungsbereitschaft. Das öffentliche Interesse an Umweltschutzthemen mag schon bald durch Menschenrechtsthemen verdrängt werden – mit unabsehbaren Folgen für die Entwicklung des Spendenniveaus der Umweltschutzorganisationen. Und Förderprogramme sind in aller Regel befristet, erfordern also Verlängerungs- oder Neu-Anträge, womit sich für die Förderphasen zwar eine finanzielle Sicherheit ergibt, jedoch um den Preis, in gewissen Zyklen dem Risiko der auslaufenden oder abgelehnten Förderung aufs Neue ausgesetzt zu sein.

Refinanzierung aus dem Verkauf selbsterstellter Leistungen: Eigenfinanzierung

Blicken wir auf die ersten drei diskutierten Varianten der Refinanzierung von Organisationen zurück, so fällt auf, dass keine dieser Refinanzierungsformen für Unternehmen passt. Weder machen Unternehmen von Zwang Gebrauch, um sich zu refinanzieren, noch können sie auf Zuwendungen durch ihre Mitglieder und externe Unterstützer rechnen. Am ehesten mag noch die externe Alimentierung auch im Kontext von Unternehmen verbreitet und mithin vertraut erscheinen. Tatsächlich kommen Subventionen und bisweilen auch ‚Rettungspakete‘ als politisch konditionierte Geldzahlungen an Unternehmen empirisch regelmäßig vor. Schon auf den zweiten Blick zeigt sich allerdings, dass lediglich die *Möglichkeit* dieser externen Alimentierung, nicht jedoch die konkrete Versorgungsbeziehung selbst institutionalisiert ist. Wenngleich also Subventionen *auch* vorkommen, lässt sich ein Verständnis der Problemdynamik des Unternehmens nur über die für diesen Organisationstyp tatsächlich typische Refinanzierungsform gewinnen: Die Refinanzierung aus dem Verkauf selbsterstellter Leistungen.

Diese Refinanzierung aus dem Verkauf selbsterstellter Leistungen verweist vor allem auf *Unsicherheiten bezüglich der Abnahmebereitschaft seitens der Umwelt*. Die Produktion von Autos oder Kühlschränken stellt nicht auch schon deren Verkauf sicher. Diese Unsicherheit ist mit Blick auf neu entwickelte Produkte oder

Dienstleistungen evident. Sie gilt aber auch hinsichtlich gegenwärtig erfolgreicher Produkte, wenn man sich vor Augen führt, dass die Nachfrage *zukünftig* sinken mag. Wo also Schulen, Gerichte, Verwaltungen oder Universitäten staatlich alimentiert werden, Sozialdienste in kirchlicher Trägerschaft auf entsprechende Mittelzuweisungen durch die Kirche zählen und Sportvereine mit Beiträgen ihrer Mitglieder kalkulieren können, klafft in Unternehmen eine Leerstelle. Sie sind von jeder Form der institutionalisierten Ressourcenzufuhr abgeschnitten. Die so genannte Privatisierung ehemals großer Staatskonzerne wie z. B. der Deutschen Post, der Deutschen Bahn oder der Deutschen Telekom ist auch deswegen so problematisch verlaufen, weil nicht allein – wie der Begriff ‚Privatisierung‘ andeutet – der Eigentümer wechselte. Vielmehr entfielen auch etablierte Alimentierungsverhältnisse, so dass die betroffenen Organisationen überhaupt erst zu Unternehmen werden mussten.

Aus dieser unternehmerischen Alleinzuständigkeit für ihre Refinanzierung ergeben sich eine Reihe von Folgen, die letztlich darauf zurückzuführen sind, dass die kontinuierliche Wiederherstellung eigener Zahlungsfähigkeit ausschließlich über die Abgabe selbst erstellter Leistungen erfolgen kann. Das Kernproblem in diesem Zusammenhang besteht in einer konstitutiven Unsicherheit, mit der die Refinanzierung aus der eigenen Leistungserstellung untrennbar verbunden ist. Ihren Ursachen und Folgen gehört die Aufmerksamkeit der weiteren Abschnitte dieses Kapitels.

Implikationen der Eigenfinanzierung: Flexibilitätserfordernisse angesichts von Unsicherheiten

Die bloße Feststellung, dass Unternehmen sich selbst zu finanzieren haben, ist für sich genommen noch wenig informativ. Organisationswissenschaftlich gehaltvoll lässt sich diese Einsicht allerdings wenden, wenn wir uns die Implikationen dieser Eigenfinanzierung vor Augen führen. Was bedeutet es für eine Organisation, wenn sie sich selbst zu finanzieren hat? Welche Probleme entstehen ihr dadurch, von welchen ist sie möglicherweise aber auch entlastet? Kurzum: welche unternehmensbezogenen Strukturprobleme werden durch die spezifische Form der Eigenrefinanzierung gelöst und von welchen Problemen wird ein Unternehmen kaum absehen können, worin liegt mithin die ‚Aufdringlichkeit‘ dieser Probleme begründet?

Das Kardinalproblem: Die Unsicherheit der Leistungsabnahme

Eines der fundamentalen Probleme im Zusammenhang mit der Eigenfinanzierung besteht darin, dass die Abnahme der erstellten Leistungen stets unsicher ist. Unternehmen haben ständig das Problem, Produkte oder Dienstleistungen

produzieren und anbieten zu müssen, von denen im Vorfeld unklar ist, ob und wie viele Käufer sich dafür finden lassen. Dies gilt natürlich immer für die Einführung völlig neuartiger, quasi-revolutionärer Produkte, die bisweilen zur Etablierung einer ganz neuen Produkt- oder Marktkategorie (Aspers 2015: 94) bzw. eines neuen „Produktgenres“ (Bühler und Werron 2014: 285) führen, oder die verschiedene Kategorien ‚überbrücken‘ (Hsu et al. 2009). Eines der prominentesten Beispiele aus dem Beginn des 21. Jahrhunderts dürfte wohl Apple sein. Das Unternehmen hat mit der (erfolgreichen) Markteinführung des ersten iPhone-Modells im Jahre 2007 ebenso wie mit dem ersten iPad-Modell im Jahre 2010 die Produktkategorien des ‚Smartphones‘ und des ‚Tablet-Computers‘ erst geschaffen – wenngleich ähnliche Produktansätze bereits früher zu finden sind, ohne allerdings einen relevanten Markterfolg aufweisen zu können. Dass ein solcher Erfolg nicht selbstverständlich ist, sondern die Einführung neuer Technologien bzw. Produkte auch scheitern kann, zeigt ein Blick in die Technikgeschichte (siehe Bauer 2006).

Aber nicht nur für gänzlich neue Produktkategorien, auch für neue Produkte innerhalb etablierter Produktkategorien und selbst mit Blick auf konkrete etablierte Produkte gilt, dass unsicher ist, inwiefern sich ein erfolgreicher Absatz in der Vergangenheit und Gegenwart auch in die Zukunft verlängern lässt. Nostalgische Anekdoten über vergangene Verwendungsgewohnheiten und -schwierigkeiten verweisen zugleich auf solche Produkte, auf die sich kaum noch eine Eigenfinanzierung stützen kann. So lässt sich zwar nach einer Phase der Verdrängung durch die CD mit Vinyl-Schallplatten mittlerweile wieder Geld verdienen, kaum jedoch mit Audio-Kassetten und möglicherweise auch mit CDs nicht mehr sehr lang.

Dimensionen der Unsicherheit: Qualitäten und Preise

Im Kern verweist die grundlegende Unsicherheit bezüglich der Abnahmebereitschaft von Unternehmensleistungen auf die Frage: *Was lässt sich zu welchem Preis verkaufen?* Angesprochen sind mit dieser Frage zwei zentrale Dimensionen der Unsicherheit: (1) die Qualität und (2) der Preis von Produkten und Dienstleistungen.

Während der *Preis* zum einen auf das naheliegende, aber bisweilen übersehene Problem der *Entscheidung* über einen konkreten Verkaufspreis anspielt, verweist er zum anderen auf die Kostenseite der Leistungserstellung. Produkte und Dienstleistungen zu nicht kostendeckenden Preisen anzubieten, mag man sich kurzfristig aber sicher nicht dauerhaft leisten können. Die Chancen, Preise senken zu können, hängen daher auch von den Kosten und damit von der Effizienz der Produktfertigung ab. Umgekehrt mögen Preise weit oberhalb der eigentlichen Kosten vor allem dort Akzeptanz finden, wo Produkte bzw. Marken mit entsprechendem Prestige aufgeladen sind – also auf so genannten Statusmärkten (Podolny 1993: 837; Aspers 2015).

Die *Qualitätsdimension* verweist auf dreierlei. Zum ersten – und ganz basal – lässt sich die Entscheidung für ein bestimmtes *Leistungsspektrum*, also ein konkretes Produkt-/Dienstleistungsportfolio, der Qualitätsdimension zurechnen. Bestimmte Produkte haben – das wurde oben bereits deutlich – ganz unabhängig von ihren sonstigen Leistungsmerkmalen größere oder geringere Absatzchancen (man denke an die Audio- oder die VHS-Kassette). Zweitens ist die *Wertigkeit* des Produkts ein wichtiger Aspekt. Hiermit sind jene sonstigen Leistungsmerkmale angesprochen, die ein konkretes Produkt von im Prinzip äquivalenten Produkten anderer Unternehmen unterscheiden können: höherwertige Materialien, stabilere Verarbeitungen, längere Haltbarkeiten, oder gründlichere Ausführungen von Dienstleistungen, um nur ein paar wenige zu nennen. In all diesen Hinsichten können sich Produkte (und Dienstleistungen) unterscheiden, ohne dass die Erfüllung der Kernfunktion, durch sie beeinträchtigt oder gesteigert wäre. Auch Autos, die ohne Holz- und Lederelemente im Innenraum auskommen, sind in der Regel fahrtüchtig – und wo sie es nicht sind, liegt dies nicht an dem im Innenraum verbauten Kunststoff. Der dritte Aspekt, der unter der Qualitätsdimension von Bedeutung ist, betrifft weniger die Leistungsfähigkeit von Produkten, als vielmehr deren *Produktionsprozess*. Verwiesen ist damit letztlich auf das Unternehmen selbst. Zu denken ist in dieser Hinsicht etwa an Fragen der Nachhaltigkeit, des Umweltschutzes oder der Sozialverträglichkeit (z. B. Fair Trade oder Vermeidung von Kinderarbeit), die mehr über das jeweilige Unternehmen als über das Produkt verraten. Gleichwohl werden sie von ‚politischen Konsumenten‘ (vgl. z. B. Lamla und Neckel 2006) als sekundäre Produkteigenschaften verstanden und in Rechnung gestellt. Funktionalität, sonstige Leistungsmerkmale und die Reflexion moralischer Werte stellen also jene Produkteigenschaften dar, die unter Qualitätsgesichtspunkten einen Einfluss auf die Leistungsabnahmebereitschaft in der Umwelt der Unternehmensorganisationen haben können und die zugleich zentrale Bezugspunkte von unternehmerischen Entscheidungen sind.

Konkurrenz auf dem Markt als Problemverschärfer und Orientierungshilfe

Schon die Unsicherheit über die Präferenzen und Abnahmebereitschaften der Konsumenten als solche ist für Unternehmen problematisch. Diese verweist aber zunächst nur darauf, dass unklar ist, für welche Leistungen überhaupt mit einer Abnahmebereitschaft in der Umwelt gerechnet werden kann. Abermals verschärft wird das Problem jedoch durch die Tatsache, dass Unternehmen ihre Leistungen typischerweise auf Märkten anbieten. Das heißt: in der Umwelt von Unternehmen finden sich regelmäßig andere Unternehmen, die gleiche oder doch äquivalente Leistungen bereitstellen. Dem Problem von Unternehmen, Leistungen anzubieten,

die möglicherweise nicht auf ein hinreichendes Interesse von Konsumenten treffen, tritt damit das Problem zur Seite, dass es Konkurrenten gibt und Konsumenten Alternativen haben. Selbst dort also, wo Unternehmen ein im Prinzip attraktives Produkt anbieten, befinden sie sich in Konkurrenz zu anderen Unternehmen. Diese Konkurrenz zwischen Unternehmen wird typischerweise über Preis- und/oder Qualitätsvergleiche gesteuert (White 1981).

Einerseits wirkt diese Konkurrenzsituation insofern problemverschärfend, als konkrete Unternehmen mit ihren Produkten selbst dann scheitern können, wenn diese nachgefragte Funktionalitäten aufweisen; dann nämlich, wenn die Produkte der Konkurrenz in ihren konkreten Leistungsmerkmalen, den Produktionsbedingungen oder hinsichtlich des Preises attraktiver erscheinen. Andererseits liegt in der Konkurrenz doch auch eine Chance auf Orientierung für Unternehmen. Schließlich lässt sich der Erfolg der Konkurrenz beobachten und deuten, so dass sich Anhaltspunkte für Entscheidungen bzgl. zukünftiger eigener Strategien gewinnen lassen. Unternehmen machen davon rege Gebrauch. Marktanalysen, die über Marktanteile informieren; Messen, auf denen Unternehmen sich und ihre Produkte einerseits präsentieren, andererseits aber auch die Präsentationen der Konkurrenz zur Kenntnis nehmen können, um Trends zu entdecken oder ebendiese zu behaupten; aber auch die Auswertung der Wirtschaftsberichterstattung, in der Begründungsnarrative für den Erfolg des einen und den Misserfolg des anderen Unternehmens angefertigt werden, sind ebenso Beispiele für solche Formen wechselseitiger Orientierung wie Konzepte des Benchmarking oder ‚best practice‘-Analysen (z. B. Strang und Macy 2001; Kette und Tacke 2017).

Der ambivalente Ausweg: Innovationen und Flexibilitätsdruck

Ungeachtet all der über wechselseitige Beobachtungen zu gewinnenden Orientierungschancen bleibt das Problem der Leistungsabgabe dennoch bestehen. Und preis- und qualitätsbezogene Entscheidungen sind die zentralen Interventionspunkte von Unternehmen, um ihre Marktposition zu verbessern. Sowohl die Unsicherheit bezüglich der morgigen Abnahmebereitschaft heute nachgefragter Leistungen als auch die Qualitäts- und Preiskonkurrenz zu anderen Unternehmen führen dazu, dass Unternehmen um Innovationschancen bemüht sind – sei es, um das Leistungsspektrum anzupassen (Qualität) oder die Produktivität zu steigern (Preise).

Wem es gelingt, effizientere Fertigungsverfahren zu entwickeln, der kann die Kosten und damit letztlich auch die Preise senken; und wer robustere, schönere oder praktischere Versionen eines bereits etablierten Produkts entwickelt, darf auf gesteigerte Absatzzahlen hoffen. Da dies jedoch für alle Unternehmen, also auch für die Konkurrenz gilt, besteht für Unternehmen ein Innovationsdruck, um nicht ‚abgehängt‘ zu werden.

Auf der anderen Seite sind Innovationen selbst nicht gänzlich unproblematisch. So mögen Innovationen – insbesondere radikale Innovationen – auch fehlschlagen. Der Bedarf an Produkten, die es vormals noch gar nicht gab, erschließt sich für die Konsumenten möglicherweise nicht in gleichem Maße, wie er den Produktentwicklern offensichtlich erscheinen mag. So wohnt grundlegenden Innovationen zwar eine erhebliche Chance inne, aber eben auch das Risiko, gar keine (oder eine nicht hinreichend große) Nachfrage zu finden. Hinzu kommt, dass im Erfolgsfalle die Konkurrenzunternehmen zwar mit Verzögerung, aber in Teilen – weil bestimmte Fehlschläge der Entwicklungsphase vermieden werden können – auch mit weniger Aufwand ein ähnliches Produkt anbieten können. Darin besteht das in der Literatur unter *first-mover-advantage* und *first-mover-risk* diskutierte Innovationsdilemma (Lieberman und Montgomery 1988).

Neben der prinzipiellen Scheiternsmöglichkeit eigener Innovationen ist für Unternehmen vor allem bedeutsam, dass die Innovationen der Konkurrenz erfolgreich sein könnten. Angesichts einer sich potentiell ständig wandelnden Marktumwelt stehen Unternehmen unter einem Flexibilitätsdruck, der sich in einer permanenten Habachtstellung äußert. Wie wenige andere Organisationstypen sind Unternehmen jenseits aller Management-Rhetorik darauf angewiesen, ihre Umwelt zu beobachten und sich selbst für Veränderungen ebendieser zu sensibilisieren. Für Organisationen ist dies insofern eine Zumutung, als sie im Grundsatz darauf angewiesen sind, von einer Reihe von Umweltänderungen abzusehen und mithin relative Stabilität zu gewinnen (Thompson 1967).

Wo jedoch der Organisationserfolg davon abhängt, permanent auf Umweltänderungen reagieren zu können, wird man sich eine derartige Abschottung nur leisten können, wenn sonstige Umstände die Folgen abmildern (z. B. im Falle eines Quasi-Monopols). Aber selbst dort, wo es Unternehmen gelingt, sich für entsprechende Veränderungen in der Umwelt zu sensibilisieren, ist dies zunächst nur eine Alarmanzeige, die geprüft und auf die dann gegebenenfalls reagiert werden muss, ohne dass damit allerdings schon klar wäre, wie im Einzelnen auf neue Produkte, sinkende Marktanteile, neue Geschäftsmodelle oder Fertigungsverfahren der Konkurrenz erfolgsversprechend zu reagieren wäre.

Profite revisited: Von der Refinanzierungsnotwendigkeit zum Überfinanzierungsdruck

Wir haben nun einen Punkt in der Beschreibung und Analyse von Unternehmen erreicht, von dem aus wir uns die Frage, die am Anfang des Kapitels 2.1 stand, nochmals vorlegen können: Welche Bedeutung hat der Profit für Unternehmen,

wenn es sich dabei nicht um den Zweck des Unternehmens handelt? Wir werden sehen, dass das unternehmerische Streben nach Profit ebenfalls eine Implikation der Eigenfinanzierung ist. Es sind also strukturelle Gründe identifizierbar, die eine Orientierung von Unternehmen an Profiten und Profitchancen konditionieren.

Refinanzierung versus Überfinanzierung

Bisher haben wir ganz allgemein vom Problem der Refinanzierung von Organisationen gesprochen und vier solcher Grundformen identifiziert. Refinanzierung bedeutet zunächst einmal lediglich, dass Kosten gedeckt werden müssen, bzw. dass nur jene Kosten getragen werden können, für die zuvor Geld eingenommen werden konnte. Solange sich eine Organisation allein aus Spendengeldern, Steuerzuteilungen oder Mitgliedschaftsbeiträgen refinanziert, ist dieser einfache Zusammenhang evident. Das Sommerfest des Sportvereins findet nur statt, wenn das Geld reicht, oder die Mitglieder einen Sonderbeitrag zu zahlen bereit sind; und die nächste Umweltschutzkampagne einer Nichtregierungsorganisation wird in ihrem Umfang nach dem verfügbaren Spendengeld projektiert, oder so lange verschoben, bis genügend Geld für die Kampagne beisammen ist. In diesen einfach gelagerten Fällen bestimmt das verfügbare Geld das Budget für die möglichen Ausgaben.

Im Falle der unternehmenstypischen Eigenfinanzierung entsteht jedoch ein Geldbedarf, der über die Deckung der unmittelbaren Kosten der Leistungserstellung hinausgeht. In diesem Sinne sind Unternehmen auf Profit – oder genauer gesagt: sie sind auf die überzeugende In-Aussicht-Stellung von Profitchancen – angewiesen. Die Gründe für diesen Überfinanzierungsdruck wurzeln in dem Umstand, dass Unternehmen bereits Geld benötigen, bevor sie es verdienen können – und dies ständig. Diese zeitlichen Probleme der Geldbeschaffung sind bereits in der Unternehmensgründung angelegt. Sie verschärfen sich jedoch angesichts der oben angesprochenen Innovationserfordernisse. Hinzu treten Renditeerwartungen der Eigentümer, mit denen sich Unternehmen regelmäßig konfrontiert sehen (Kohl 2014: 513f.).

Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Der initiale Geldbedarf als Gründungsproblem des Unternehmens

Noch bevor das erste Auto gebaut, die erste Smartphone-Anwendung programmiert oder das erste Brot gebacken werden kann, benötigen Unternehmen Geld. Erstinvestitionen um Räumlichkeiten für Produktionsstätten anzumieten oder zu errichten, die Produktionsstätten mit Maschinen und Geräten auszustatten, für die Produktion benötigte Rohmaterialien einzukaufen oder um Personal einzustellen, sind unvermeidbar. Wo dieses Geld nicht aus den Spareinlagen des

Gründers bezogen werden kann, wird die zeitliche Ordnung von Geldeinnahmen und Geldausgaben zum Problem.

Anstatt wie im Falle des Sparens erst Geld einzunehmen und es anschließend für eine Investition auszugeben, machen Unternehmen regelmäßig von der Möglichkeit Gebrauch, erst zu investieren und anschließend das Geld für diese Investition zu verdienen. Ermöglicht wird dies durch die Inanspruchnahme von Krediten (Kohl 2014: 507ff.). Kredite stellen für Unternehmen vor allem Zahlungsfähigkeit zu einem Zeitpunkt her, zu dem diese eigentlich nicht gegeben wäre (Baecker 1991: 61). Der Preis für diesen Zeitgewinn sind Zinszahlungen. Hieraus ergibt sich insofern ein Druck zur Überfinanzierung, als nun nicht nur das Geld für die eigentliche Investition, sondern auch noch für die Zinszahlungen durch den Verkauf erstellter Leistungen verdient werden muss.

Die Verstetigung des Überfinanzierungsdrucks: Produktionszyklen und Innovationen

Das Problem, Geld investieren zu müssen, bevor es aus Verkäufen Erlöst werden konnte, stellt sich Unternehmen aber nicht nur in der Gründungsphase, sondern regelmäßig aufs Neue. Insbesondere solche Unternehmen, deren Leistungserstellung sehr kostenintensiv ist, sind mit dem oben geschilderten Problem der Initialfinanzierung mit jedem Produktionszyklus erneut konfrontiert. Wenngleich nicht in gleichem Ausmaß, mag die Beschaffung von Rohmaterialien bisweilen doch nur durch die abermalige Inanspruchnahme von neuen Krediten möglich sein.

Der noch gewichtigere Grund für die Verstetigung des Überfinanzierungsdrucks liegt aber in der Bedeutung von Innovationen für Unternehmen. Genauer gesagt: in der Investitionsabhängigkeit von Innovationschancen – Innovationen kosten Geld! Ganz gleich, ob es um die Verbesserung von Produkten, die Einführung gänzlich neuer Produkte bzw. Produktversionen (Steigerung der Qualität) oder um Effizienzsteigerungen in der Produktion (Reduktion von Kosten und Preisen) geht, regelmäßig geraten Unternehmen in Situationen, in denen Investitionen erforderlich werden. Dies kann die technische Modernisierung von Fertigungsanlagen ebenso betreffen wie die Anschaffung gänzlich neuer Maschinen, die Erweiterung von Büroräumlichkeiten oder Produktionsstätten und einiges mehr. Und auch eher symbolische und rationalitätsfernere Reformbemühungen, mit denen zwar möglicherweise Modernität demonstriert und Legitimität gewonnen werden kann, die ansonsten aber keinen unmittelbaren Beitrag zur Qualitäts- oder Effizienzsteigerung leisten, kosten Geld – und sei es nur für entsprechende Berater.

Ähnlich wie in den zuvor diskutierten Fällen liegt das Problem dieser Investitionsabhängigkeit von Innovationschancen ebenfalls darin, dass die Innovationen zu einem Zeitpunkt erforderlich werden, zu dem das Unternehmen von den mit

ebendiesen Innovationen erhofften Effizienzgewinnen (oder dem Absatz der neuen Produkte) noch gar nicht profitieren *konnte*. Unternehmen müssen daher zusätzlich zur reinen Kostendeckung auch noch Gewinne erwirtschaften, um so über die Zeit Kapital aufbauen zu können, das sie dann entweder direkt investieren können, oder über das sie sich Zugang zu Krediten verschaffen können, mittels derer eine umso höhere Summe investiert werden kann.

Zusammengefasst erfordert der angesichts von Konkurrenz bestehende Flexibilitätsdruck also finanzielle Spielräume, um gegenwärtig jene Anpassungen vornehmen zu können, mittels derer der zukünftige Markterfolg gesichert werden soll. Und die Voraussetzung dafür ist eine Überfinanzierung – sei es um Rücklagen zu bilden, Kreditwürdigkeit signalisieren oder Zinszahlungen leisten zu können. Die Bedeutung dieser Signalwirkung plausibel in Aussicht gestellter Gewinne lässt sich an zwei Beispielen erläutern: Im ganz Kleinen zeigt sich die Relevanz der Gewinnaussicht bei jedem Versuch, eine erste Kreditfinanzierung für ein Geschäftsmodell zu bekommen – also bereits in der Phase der Unternehmensgründung. Die Vorlage eines Businessplans gehört zu den Eintrittsbedingungen für ein entsprechendes Gespräch mit der Bank. Und er dient selbstverständlich vor allem dazu, die Erfolgs- und das heißt: die Gewinnaussichten einschätzen zu können.

Aber auch im Großen finden sich entsprechende Beispiele. Insbesondere ist an das Rating von Unternehmen – sei es durch Rating-Agenturen oder durch Kreditinstitute – zu denken. Diese Ratings sollen der Idee nach die Bonität eines Unternehmens abbilden, also die Wahrscheinlichkeit, dass ein entsprechender Kredit auch zurückgezahlt werden kann. Je schlechter das Rating, je geringer also die eingeschätzte Rückzahlungswahrscheinlichkeit, desto höher fällt die von der Bank geforderte Risikoprämie (Zinssatz) aus und desto teurer wird mithin der Kredit für das Unternehmen (Kette 2017; Strulik 2008: 296ff.). Auch in diesem Fall dienen die komplizierten Algorithmen der Ratingagenturen letztlich dazu, die Erfolgsaussichten eines Unternehmens zu ermitteln, welche gleichwohl schon deshalb unsicher bleiben, weil man die Zukunft nicht kennen kann.

Spätestens das letzte Beispiel zeigt zudem deutlich, dass sich die Möglichkeiten der zeitlich vorgezogenen Investitionen und die Bedeutung (wenigstens gelingender Signalisierung) von erfolgreichen *Überfinanzierungen* in einem Steigerungsverhältnis zueinander befinden. Schon deswegen drängt die Refinanzierungsform der Abgabe selbsterstellter Leistungen immer zur Überfinanzierung. Im Übrigen zeigt diese Geldabhängigkeit der Kreditwürdigkeit auch, dass es sich bei der Kreditfinanzierung (ähnlich wie bei der Selbst-Alimentierung aus den Zinserträgen eines Stiftungsvermögens) nicht um eine eigenständige, sondern vielmehr um eine abgeleitete oder sekundäre Refinanzierungsform handelt: Entweder musste es bereits in der Vergangenheit gelungen sein, Vermögen anzusammeln (wie im

Fälle der Stiftungen), oder es muss die Aussicht auf zukünftige Geldeinnahmen überzeugend dargestellt werden. In beiden Fällen aber kommen (zukünftige oder vergangene) Geldeinnahmen aus anderen Quellen und mithin über eine der vier basalen Refinanzierungsformen, die oben diskutiert wurden.

Die Sonderumwelt ‚Eigentümer‘ und die Erwartung von Renditen

Neben den gerade geschilderten zeitlichen Implikationen des Flexibilitäts- und Innovationsdrucks von Unternehmen liegt eine weitere Ursache der Notwendigkeit zur Überfinanzierung in der Beziehung des Unternehmens zu seiner Sonderumwelt ‚Eigentümer‘. Bereits die Tatsache, dass Unternehmen überhaupt Eigentümer haben, ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Organisationstypen (Blau und Scott 1962: 49ff.). Die Existenz des Eigentümers ist zudem eine zweite zentrale Ursache für den unternehmenstypischen Druck zur Erwirtschaftung von Profiten. Der Grund hierfür verweist ebenfalls auf Investitionen. Genauer gesagt, nimmt die Gründungsentscheidung von Unternehmen immer die Form einer Investition des Eigentümers an, die stets mit entsprechenden Renditeerwartungen gekoppelt ist. Für den Eigentümer ist das Unternehmen ein Instrument zur Geldvermehrung, und in der Unternehmensgründung fallen für ihn Risiko und Chance zusammen. Die Orientierung des Unternehmens am Eigentümer hat daher wichtige Implikationen, die sich historisch allerdings gewandelt haben.

Wie vor allem Alfred D. Chandler (1977) gezeigt hat, waren die meisten Unternehmen zu Beginn der US-amerikanischen Industrialisierung in den 1840er Jahren kleine Betriebe mit wenigen Dutzend Beschäftigten. In diesen frühen Unternehmen war zumeist der Eigentümer als Unternehmer auch die oberste Entscheidungsinstanz. Mit verbesserten Transport- und Kommunikationstechnologien (vor allem Eisenbahn, Dampfschiffahrt und Telegraphie) wuchsen auch die vormals kleinen Regionalmärkte zu Nationalmärkten zusammen. Entsprechend gesteigerte Absatzchancen und weiter verbesserte Produktionstechnologien führten zu einem raschen Unternehmenswachstum, in dessen Zusammenhang zunächst eine Differenzierung von ‚Eigentümer-Unternehmer‘ und ‚Manager‘ und später von ‚Unternehmen‘ und ‚Eigentümer‘ stattfand.

Die *Differenzierung von Unternehmer- und Managerrolle* verweist auf Kontroll- und Motivationsprobleme. Mit wachsenden Organisationen werden interne Differenzierungen und Grenzziehungen erforderlich, die zugleich Kontroll- und Koordinationsprobleme vervielfachen. Zur Bearbeitung dieser Probleme bildeten sich Managerrollen heraus, die zunächst jedoch vor allem als Vermittler zwischen der operativen Ebene einerseits und dem Unternehmer (Eigentümer) andererseits fungierten, wobei letzterer weiterhin an der Spitze der Entscheidungshierarchie stand (Chandler 1977: 3f.). Erst in einem zweiten Schritt ersetzten entsprechende

Managerrollen schließlich auch die vormalige eigentumsgebundene Unternehmensführung, so dass es zu einer *Differenzierung von Kapitalbesitz (Eigentümer) und Entscheidungsmacht (Manager)* kam (Chandler 1977: 8f.). Zwar finden sich offensichtlich auch gegenwärtig noch eigentümergeführte Unternehmen und Familienbetriebe, und auch schon vor 150 Jahren waren ‚Manager-Unternehmen‘ zu finden – vor allem sei an die großen Eisenbahngesellschaften in den USA gedacht (Chandler 1965). Gleichwohl hat das managergeführte Unternehmen erst nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erheblich an Bedeutung gewonnen.

Die Relevanz dieser Entwicklungen zeigt sich an den Strukturfolgen, die mit der Differenzierung von Eigentum und Management verbunden sind. Im Wesentlichen laufen sie auf eine *Depersonalisierung von Unternehmen* hinaus. Sobald die Unternehmensführung nicht mehr personell mit dem Eigentümer zusammenfällt, entlastet dies die Organisation von Problemen der Nachfolgeregelung. Unternehmern, die ‚ihr Unternehmen‘ als Eigentümer führen, stellt sich das Problem, einen Nachfolger – üblicherweise aus der eigenen Familie – zu rekrutieren. Der Kreis potentieller Kandidaten kann jedoch sehr klein oder arm an Talent sein, so dass entsprechende Organisationen typischerweise im Übergang von einer zur anderen (Führungs-) Generation unter Druck geraten (Wimmer und Gebauer 2004). Sobald aber die Unternehmensführung nicht mehr an die *Person* des Eigentümers, sondern an die *Rolle* des Managers gebunden ist, werden auch die Stellen der Unternehmensführung für Personalentscheidungen freigegeben. Entsprechende Rekrutierungsbemühungen können dann auf einen Spezialarbeitsmarkt zugreifen und sich so von familiären Bindungen emanzipieren. Kurz gesagt: *Nachfolgeregelungen* werden abgelöst durch *Entscheidungen* über Stellenbesetzungen.

Mit der Differenzierung von Eigentümer und Unternehmensführung wird aber nicht allein der Manager austauschbar. Auch die Sozialposition des Eigentümers entkoppelt sich zunehmend von je konkreten Personen. Während im Falle des ‚Eigentümer-Unternehmers‘ die beiden Funktionen der Unternehmensführung und des Kapitaleinsatzes personell zusammenfallen, treten sie in Großunternehmen auseinander und werden je für sich variierbar. Auf der Eigentumsseite zeigt sich dies etwa an Unternehmensveräußerungen oder auch ihren nichtkooperativen Varianten, den so genannten ‚feindlichen Übernahmen‘, denen gelegentlich ‚Übernahmeschlachten‘ vorausgehen. Hinzu treten pazifizierte Formen des Aktienhandels, die eine verstetigte Form des Eigentümerwechsels darstellen.

Spätestens mit Blick auf die depersonalisierten Großunternehmen ist es nun auch unübersehbar, dass von den Eigentümern vor allem Renditeerwartungen adressiert werden. Unternehmen reflektieren diese Ansprüche, indem sie Wert auf ihren Shareholder-Value legen, also auf die Steigerung des Aktienkurses und damit auf die (potentielle) Rendite der Anteilseigner (Rappaport 1986). Auch Eigentümer

sind somit keineswegs als Äquivalent zu den oben angesprochenen institutionalisierten Alimentierungsbeziehungen anderer Organisationstypen zu verstehen. Zwar fungieren Eigentümer durchaus als Kapitalgeber für Unternehmen. In der Regel sind die Eigentümer aber hinreichend distanziert, um solche Kapitaleinsätze als (renditeorientierte) Investitionen zu verstehen und dementsprechend das eigene Schicksal nicht mit dem des Unternehmens zu verwechseln.

Für das Unternehmen liegt das intrikate Problem der Regeneration von Zahlungsfähigkeit daher immer schon als Problem der Profiterwirtschaftung vor: *Refinanzierung durch Leistungsabgabe heißt Notwendigkeit zur Überfinanzierung!* Anderenfalls wären fortlaufend erforderliche Investitionen nicht möglich, und vor allem wären die Investitionen des Eigentümers bzw. der Aktionäre nicht rentabel und damit kaum zu motivieren. Die fortlaufende Enttäuschung dieser Renditeerwartungen würde zum Verlust des Eigentümers führen. In diesem Fall haben Unternehmen dann keine andere Wahl, als sich um einen neuen Eigentümer zu bemühen – und seien es die Manager (Management-Buy-out) oder die Angestellten (Employee-Buy-out) selbst.

Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass Unternehmen nur im Kapitalismus vorkommen. Zwar fand und findet die Erstellung und der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen auch jenseits kapitalistischer Wirtschaftssysteme statt. Gerade mit Blick auf die Betriebe der sowjetischen Planwirtschaft fällt aber auf, dass ausbleibende Profite regelmäßig durch den Staat ausgeglichen wurden und sie daher von geringer Bedeutung waren (Berliner 1957: 57-61).

Fortbestand trotz ausbleibender Profite: Bedingungen der Verlusttoleranz von Unternehmen

Unternehmen, die keine Gewinne oder gar Verluste erwirtschaften und dennoch fortbestehen, finden sich aber nicht allein in der ehemaligen Sowjetunion, sondern regelmäßig auch in heutigen kapitalistischen Wirtschaftssystemen. Von Überfinanzierung kann in diesen Fällen offenkundig keine Rede sein. Dies hat die Frage provoziert, ob Profite für Unternehmen nicht vielleicht doch verzichtbar seien. Und tatsächlich ist zu klären, inwieweit sich diese Beobachtung mit unseren bisherigen Überlegungen in Einklang bringen lässt. Im Wesentlichen kommen hierfür zwei Erklärungen in Frage, die für je konkrete Fälle empirisch zu prüfen wären.

Die erste Möglichkeit besteht darin, dass Unternehmen zwar Verluste machen, sie aber von relevanten Teilen ihrer Umwelt weiterhin so behandelt werden, als würden sie Profite erwirtschaften können. In diesen Fällen gelingt es Unternehmen, für eine nicht näher bestimmte Zukunft Profite glaubhaft in Aussicht zu stellen (siehe für den Fall kapitalmarktorientierter Unternehmen: Kühl 2005). Unter dieser Voraussetzung bewahren sich Unternehmen den Zugang zu Kredit- und Kapi-

talmärkten. Die Investoren und Banken stellen dann Geld zur Verfügung in der Erwartung, dass es sich bei den Verlusten um eine zeitlich begrenzte Krise handelt, die Dinge aber wieder in Ordnung kommen und Zins- und Tilgungszahlungen getätigt sowie Renditen ausgeschüttet werden. Diese Erwartungen sichern dem Unternehmen seine gegenwärtige Liquidität: Die laufend anfallenden Rechnungen und Gehälter können bezahlt und die Produktion aufrechterhalten werden. Solche Fälle stehen ganz im Einklang mit unseren bisherigen Überlegungen, weil die betroffenen Unternehmen sich offenkundig vom Druck zur Überfinanzierung gerade nicht freimachen können. Auf der anderen Seite ist das Risiko, dass sich Investments nicht rentieren und Kredite ausfallen können, konstitutiv für jede Investitionsentscheidung.

Ein zweiter Grund, warum manche Unternehmen trotz Verlusten weiterhin bestehen, liegt in der schleichenden Umstellung der dominanten Refinanzierungsform. Dies ist immer dann zu sehen, wenn politische ‚Rettungspakete‘ geschnürt werden, um den Fortbestand von in Not geratenen Unternehmen zu sichern. Die in Frage kommenden Maßnahmen sind vielfältig. Staaten können als Bürgen für Bankkredite oder selbst als Geldgeber auftreten. Faktisch handelt es sich dabei um Subventionierungsbeziehungen, die wir oben als ‚Alimentierung aus der externen Umwelt‘ bezeichnet haben. Je nach konkretem Fall kann für solche Unternehmen das Problem der Profitabilität in den Hintergrund rücken oder durch andere Probleme ersetzt werden. Anstatt profitabel zu sein, gewinnt politisches Geschick an Bedeutung, weil die Refinanzierungschancen dieser Organisationen vor allem davon abhängen, wie gut es ihnen gelingt, ihre eigene Unverzichtbarkeit im politischen Diskurs zu begründen – sei es durch Verweis auf die von ihnen geschaffenen Arbeitsplätze oder auf sonstige staatliche Interessen (etwa die relative Unabhängigkeit der Energieerzeugung). Auf diese Weise können sich dann auch Unternehmen – und sogar ganze Branchen – halten, von denen Gewinne schon strukturell nicht erwartet werden können (man denke an die erstaunlich lange Spätphase der deutschen Montanindustrie). Diese Organisationen unterscheiden sich in ihren dominanten Problembezügen jedoch so grundlegend von den hier behandelten Fällen, dass man sich fragen darf, ob es sinnvoll ist, sie in einem organisationswissenschaftlichen Sinne noch als Unternehmen zu behandeln.

In jedem Fall sind beide Formen der Kompensation ausbleibender Profite hoch fragil, da stets unklar ist, ob und wann die Geduld der Banken, Investoren oder des Staates aufgebraucht ist und sie ihre Unterstützung verweigern. Drastisch zu besichtigen war dies etwa im Falle des ‚Groundings‘ der ehemaligen Schweizer Fluggesellschaft Swissair, die nach einer längeren Phase wirtschaftlicher Schwierigkeiten am 2. Oktober 2001 den Flugbetrieb einstellen musste, weil weder die Banken noch der Schweizer Staat bereit waren, weiteres Geld zur Verfügung zu

stellen. Tausende Passagiere und etliche Flugbesatzungen waren in der ganzen Welt gestrandet, weil bereits bereitstehende Flugzeuge nicht betankt wurden, da Rechnungen für Treibstoff und Flughafengebühren nicht bezahlt werden konnten (Lüchinger 2001).

Fazit: Ambivalenzen der Eigenfinanzierung

Eine für das Verständnis von Unternehmen zentrale und in der Organisationsforschung doch oftmals übersehene Differenz ist jene von Organisationszweck und organisationaler Refinanzierungsform. Der Preis dieser Vermischung lag vor allem darin, dass für Nicht-Unternehmen die Frage der Geldbeschaffung zumeist abgedunkelt und damit unterschätzt wurde, sie zugleich aber umgekehrt mit Blick auf Unternehmen zum dominierenden Problem – ja zum Organisationszweck selbst – erhoben wurde. Mit der Einführung der Unterscheidung von Organisationszweck und organisationaler Refinanzierungsform wird es demgegenüber möglich, ein höheres Auflösungsvermögen für das Verständnis von Unternehmen zu gewinnen.

In diesem ersten Abschnitt von Kapitel 2 haben wir vor allem gesehen, dass Unternehmen sich aus dem Verkauf selbst erstellter Leistungen refinanzieren und dass mit dieser spezifischen Refinanzierungsform eine Reihe von Implikationen verbunden sind. Dies ist einerseits eine konstitutive Wettbewerbssituation, mit der Flexibilitäts- und Innovationszumutungen verbunden sind, die regelmäßig ‚vorzeitige‘ Investitionen erforderlich werden lassen und damit ebenso wie die Tatsache, dass Unternehmen mit Renditeerwartungen ihrer Eigentümer konfrontiert sind, einen Druck zur Überfinanzierung etablieren. Unternehmen sind also in der Tat auf die Erwirtschaftung von Profiten angewiesen. Hieraus aber abzuleiten, die Generierung von Profiten sei der Zweck von Unternehmen, wäre ein Trugschluss. Profite mögen das Motiv des Eigentümers sein und sie sind daher als Voraussetzung der Unternehmensgründung schlechthin zu verstehen. Als Organisationszweck taugen sie jedoch nicht, weil sie lediglich über den Modus der Refinanzierung informieren.

Auf der einen Seite der Konsequenzen der Eigenfinanzierung stehen also die Alleinzuständigkeit für Re- und Überfinanzierung, konkurrenzbasierende Unsicherheiten einer turbulenten Marktumwelt und ein entsprechender Flexibilitäts- bzw. Adaptivitätsdruck: die Herausforderung des Unternehmens nämlich, sich auf entsprechend turbulente Verhältnisse einzustellen und sich an diese anzupassen. Auf der anderen Seite eröffnet die Eigenfinanzierung aber auch eine umfassende Entscheidungsautonomie des Unternehmens, so dass dieses ohne gesteigerte Rücksichtnahmen oder gar direktive Eingriffe auf die bzw. aus der Umwelt selbstständig – eben autonom – über sein Schicksal entscheiden kann. Dieser komplementären

Seite der Eigenfinanzierung, der Entscheidungsautonomie des Unternehmens, widmet sich das folgende Kapitel 2.2.

2.2 Die Entscheidungsautonomie des Unternehmens

Autonomie meint nicht, dass Unternehmen von allem, was um sie herum geschieht, absehen könnten. Vielmehr bezieht sich der Autonomiebegriff auf die im Unternehmen konzentrierten Entscheidungskompetenzen: Über die Belange des Unternehmens entscheidet dieses ausschließlich selbst. Dass auch ruinöse Entscheidungen vorkommen – etwa der Versuch von Porsche, VW zu übernehmen, der im Jahre 2012 in einer umgekehrten Übernahme von Porsche durch VW mündete – unterstreicht nur, dass Unternehmen zwar autonom entscheiden können, sie aber keine unbegrenzte Kontrolle über die Entscheidungsfolgen haben. Autonomie, verstanden als Entscheidungsautonomie, ist ein wichtiges Merkmal von Organisationen schlechthin. Auch Schulen, wenngleich unter staatlicher Aufsicht, sind in gewissen Hinsichten autonom (nur deswegen gibt es Lehrerkonferenzen), aktuelle Universitätsreformen zielen auf eine Autonomisierung der Hochschule und die Autonomie der Gerichte ist in vielen Demokratien sogar verfassungsmäßig garantiert.

Die Reichweite der unternehmerischen Autonomie wird demgegenüber erkennbar, wenn man sich vor Augen führt, welch umfassende Möglichkeiten zur *Selbständigung* Unternehmen offenstehen. Unternehmen können wie kein anderer Organisationstyp auch noch über *ihre eigenen Strukturen* entscheiden. Während etwa Schulen schon bei der Besetzung von Stellen externe Einschränkungen erfahren und sie auf ihre *Stellenstruktur*, also die Zahl und Typen von einzurichtenden Stellen, praktisch gar keinen Einfluss haben, zeigt sich mit Blick auf Unternehmen ein beachtliches Maß an Freiheitsgraden im Umgang mit sich selbst. Entscheidungsautonomie ist dementsprechend als ein graduelles Konzept zu verstehen: Sie kann sich in Einzelaspekten realisieren, in anderen dagegen unerfüllt bleiben.

Manifestationen hoher Entscheidungsautonomie

Im Folgenden wird ein genauerer Blick auf die Entscheidungsautonomie von Unternehmen geworfen. Dabei gilt es, konkrete Manifestationen der für Unternehmen typischen hohen Entscheidungsautonomie zu erläutern. In welchen Phänomenen also spiegelt sich die Entscheidungsautonomie von Unternehmen wider – und welche Konsequenzen sind damit jeweils verbunden?

Zweckmobilität und Zweckpluralität

Mit Zweckmobilität ist gemeint, dass Unternehmen sich nicht ein für alle Mal auf einen bestimmten Zweck festlegen, sondern der Zweck im Verlaufe der Zeit gewechselt werden kann. Wir hatten bereits oben bei der Diskussion über Organisationszwecke und Refinanzierungsformen gesehen, dass der Unternehmenszweck am besten mit der von Unternehmen erstellten Leistung zu beschreiben ist. Fragt man aber danach, was denn die Leistung eines Unternehmens sei, so stößt man auf eine enorme Vielfalt: Unternehmen bauen Autos und Schiffe, sie vermieten Übernachtungsmöglichkeiten, sie stellen die Infrastruktur für Online-Auktionen bereit, sie produzieren Nahrungsmittel, bereiten diese zu und sie stellen Räumlichkeiten und ein bisweilen ansprechendes Ambiente für deren Verzehr bereit. Auch das Verleihen von Geld gegen Gebühr (Zinsen) sowie der Transport von Menschen oder Frachtgut in Urlaubs- oder Katastrophengebiete – all dies sind Zwecke von Unternehmen, die empirisch vorkommen.

Ein einheitlicher Zweck von Unternehmen lässt sich also gerade nicht erkennen. Vielmehr bestimmt mit Blick auf den Organisationstyp Unternehmen insgesamt ein Zweckpluralismus das Bild. Im Falle von Schulen (Erziehung), Universitäten (Forschung und Lehre) oder Krankenhäusern (Krankenbehandlung) sind eindeutige Zwecke nicht nur identifizierbar, sondern auch identitätsstiftend. Gerade deswegen halten diese Organisationstypen ihre jeweiligen Zwecke invariant. Für Unternehmen ist demgegenüber ihr hohes Maß an Zweckmobilität kennzeichnend. Das heißt: Unternehmen halten nicht ihre Zwecke, sondern die Variabilität ihres je eigenen Zweckes invariant: Bei Bedarf werden die Zwecke geändert. Gerade diese Disponibilität über die eigenen Zwecke lässt Unternehmen als Unternehmen erkennbar werden.

Für solche Fälle von Zweckmobilität gibt es prominente Beispiele. Sie machen deutlich, dass entsprechende Zweckwechsel bisweilen zu erstaunlichen Diskontinuitäten führen können. So gründete sich BMW im Jahre 1912 zunächst als Hersteller von Flugzeugtriebwerken und stellte erst nach dem Ersten Weltkrieg (forciert durch die Auflagen des Versailler Vertrags) auf die Produktion von Motorrädern um. Ein anderes Beispiel ist Nokia. Gegründet im Jahr 1865, war Nokia ursprünglich eine Papierfabrik, in der um die Jahrhundertwende auch Gummierzeugnisse wie Reifen und Gummistiefel hergestellt wurden. Der Einstieg in das bis zur Übernahme durch Microsoft primäre Mobilfunkgeschäft erfolgte erst in den 1980er Jahren.

Die Ausweitung der Entscheidungsautonomie auf den Unternehmenszweck stellt einen zentralen Mechanismus dar, um im Hinblick auf das eigene Überleben hinreichende Flexibilitäts- und Anpassungspotentiale zu erzeugen und ausschöpfen zu können. Unternehmen können es schwerlich ignorieren, wenn ihre Leistungen dauerhaft oder dramatisch weniger nachgefragt werden, sei es, weil die Konkurrenz-

situation sich verändert hat oder entsprechende Leistungen überflüssig geworden sind. Der Zweckwechsel ist dann die radikalste, aber eine mögliche Reaktion von Unternehmen auf entsprechende Entwicklungen.

Die prinzipielle Möglichkeit, den eigenen Zweck überhaupt wechseln zu können, ist Ausdruck einer außergewöhnlich ausgeprägten Entscheidungsautonomie. Gänzlich frei sind jedoch auch Unternehmen bei der Wahl und dem Wechsel ihrer Zwecke nicht. Vielmehr ist mit Randbedingungen zu rechnen, die den Horizont faktischer Möglichkeiten begrenzen. Im Wesentlichen sind es drei limitierende Faktoren, die bedeutsam erscheinen und sich in ihrer Relevanz je nach konkretem Kontext unterscheiden können: begrenztes Geldkapital; politisch-rechtliche Regulierungen sowie Grenzen der Legitimität.

Wenngleich Unternehmen ihre Zwecke teils in erstaunlich radikaler Weise ändern können, so unterliegen doch auch Unternehmen gewissen Bindungen an ihre eigene Geschichte. Solche *Pfadabhängigkeiten* (Sydow et al. 2009; Sydow 2010) können den Optionsraum für anstehende Entscheidungen erheblich einschränken. Mit Blick auf Unternehmenszwecke wäre dabei zum einen an bereits investiertes Geld, an ‚sunk costs‘ also, zu denken. Wir hatten bereits gesehen, dass die Entscheidung für spezifische Unternehmenszwecke zunächst einmal Investitionen erforderlich werden lässt, sei es in Gebäude und Infrastruktur oder in Technologien. Je nachdem über welches konkrete Leistungsportfolio ein Unternehmen verfügt, mögen sich Zweckwechsel oder -verschiebungen nur mit erheblichem finanziellen Aufwand bewerkstelligen lassen. Neue Produkte machen neue Maschinen erforderlich und das bedeutet, alte Maschinen werden überflüssig. Unter diesen Voraussetzungen wäre grundsätzlich damit zu rechnen, dass Zweckwechsel, wo sie vorkommen, eher in thematischer oder technologischer Nähe zum alten Zweck erfolgen und dass dort, wo sie grundsätzlicher ausfallen, dies zu Zeitpunkten geschieht, zu denen auch das Festhalten am etablierten Zweck größere Investitionen erforderlich werden ließe. Gleichwohl mag der Zweckwechsel natürlich auch als die ‚letzte Chance‘ wahrgenommen werden, so dass die damit verbundenen Kosten als unausweichlich erscheinen können. Letztlich bleibt die Entscheidung für oder gegen einen Zweckwechsel aber – wie jede Entscheidung – immer riskant. Zudem ist jenseits aller rationalen Erwägungen auch mit einer Prägung des Unternehmens in der Gründungsphase, einem „Imprinting“ (Stinchcombe 1965), zu rechnen. Spezifische externe Umstände und in der Gründungsphase des Unternehmens wirkmächtige kognitive Schemata können eine beachtliche Persistenz entwickeln und so den Raum an *wahrgenommenen* und damit verfügbaren Alternativen stark einschränken.

Neben finanziellen und kognitiven Einschränkungen des Optionsraums für die Wahl und den Wechsel von Unternehmenszwecken spielen auch politisch-rechtliche Regulierungen und Legitimitätsfragen eine zentrale Rolle. Angesprochen ist damit

ein Aspekt, den James D. Thompson (1967: 28ff.) bereits im Jahre 1967 als „Domain Consensus“ beschrieben hat. Der ‚Konsens‘-Aspekt verweist dabei auf den Umstand, dass jede Organisation in eine Reihe von Umweltbeziehungen (Kunden oder Klienten, Zulieferer, politische Beobachter wie Regulierungsbehörden usw.) eingeflochten ist und dass diese Umwelten bestimmte organisationale Leistungen prämiieren, andere jedoch nicht unterstützen. Das Konzept der organisationalen Domäne ist dem Begriff des Organisationszweckes ähnlich, umfasst die organisationalen Leistungen jedoch auf einem stärker spezifizierten und konkretisierten Niveau, so dass sich auch zwei Gefängnisse hinsichtlich ihrer Domänen unterscheiden können – etwa, wenn das eine als Hochsicherheitsgefängnis operiert, während das andere vor allem auf Resozialisierungsmaßnahmen mit einem sehr permissiven oder gar offenen Vollzug setzt. In jedem Fall sensibilisiert das Konzept des ‚Domain Consensus‘ aber für Verhaltenserwartungen der relevanten Anderen gegenüber dem Unternehmen und damit für normative Bewertungen von Organisationstätigkeiten durch die Umwelt. Die ‚organizational Domain‘ oder der Organisationszweck werden damit zum „organization’s excuse for existence“ (Thompson 1967: 29).

Insofern Unternehmen ihre Leistungen auf einem (öffentlichen) Markt anbieten, sie zudem Steuerprüfungen unterzogen werden und Geschäftsberichte erstellen, ist es kaum möglich, illegale Ziele zu offiziellen Unternehmenszwecken zu erheben. Zwar mag sich mit dem Transport von Flüchtlingen, der Entführung von Menschen, dem Überfall auf Schmuckgeschäfte und Ähnlichem Geld ‚verdienen‘ lassen, ein unternehmerisches Geschäftsmodell lässt sich hieraus jedoch kaum entwickeln. Obwohl solche Fälle von Kriminalität durchaus auch in organisierter Form stattfinden, handelt es sich bei ihnen doch nicht um Unternehmensorganisationen im hier beschriebenen Sinne. Schon weil solche illegalen Organisationen sich mit anderen Zentralproblemen konfrontiert sehen, müsste auch ihre Analyse gänzlich andere Aspekte in den Vordergrund rücken – etwa das Bemühen um und die entsprechenden Mechanismen der Geheimhaltung oder die besondere Relevanz persönlichen Vertrauens (Paul und Schwalb 2012).

Für Unternehmen hingegen ist die Legalität ihrer Zwecke eine notwendige Bedingung ihrer Existenz – und zugleich eine sachliche Einschränkung möglicher Zwecksetzungen. Inwiefern Unternehmen zusätzlich darauf angewiesen sind, dass ihre Zwecke nicht allein in einem rechtlichen Sinne legal sind, sondern sie darüber hinaus eine breitere Unterstützung finden und ihnen auch noch Legitimität zugeschrieben wird, ist eine empirische Frage. In gewissem Umfang werden Unternehmen jedenfalls in der Lage sein, durch hinreichend effiziente Fertigungsverfahren und entsprechend niedrige Verkaufspreise oder angesichts eigener Toleranzen für Verluste, Einschränkungen in der Legitimität kompensieren zu können.

Entscheidungen über Unternehmensgrenzen

Eine weitere Dimension, in der sich die für Organisationen im allgemeinen ungewöhnliche, für Unternehmen jedoch typische Totalität der Entscheidungsautonomie abzeichnet, betrifft die Grenzziehung des Unternehmens. Diese Grenzziehungsautonomie von Unternehmen zeigt sich dabei in zweierlei Hinsicht: zum einen hinsichtlich der Transzendenz von *Grenzen in der Umwelt* des Unternehmens, zum anderen mit Blick auf die Etablierung der unternehmenseigenen *Grenze zur Umwelt*.

Die grenzbezogene Autonomie von Unternehmen zeigt sich zunächst in den Möglichkeiten eines Unternehmens, sich von jenen *Grenzen* zu emanzipieren, die *in seiner Umwelt* vorkommen. Das Absehen-Können von nichtorganisationalen Grenzen in der Umwelt zeigt sich zum Beispiel am Fall des globalisierten Unternehmens – eines Unternehmens also, das in seinem Wirken nicht auf einen einzelnen Nationalstaat begrenzt ist, sondern stattdessen in ganz unterschiedlichen Ländern aktiv ist, indem es dort Filialen oder Tochtergesellschaften unterhält. Faktisch mag die Integration solchermaßen global und/oder transnational orientierter Unternehmen eine Reihe von Problemen mit sich bringen. So ist etwa daran zu denken, dass die globale Orientierung des Konzerns immer wieder auf lokale Umwelterwartungen trifft, die nicht ohne Weiteres mit den Organisationserwartungen vereinbar sein müssen (vgl. Mense-Petermann 2012).

Gleichwohl ist die Möglichkeit, auf der Ebene von Standortentscheidungen von solchen nationalen Grenzen absehen zu können, eine Form der Autonomie, die sich zwar in Teilen auch in manch anderen Organisationstypen findet (etwa in Universitäten oder Museen), jedoch weder für diese noch für Organisationen per se typisch ist. Politische Parteien etwa können sich schon aufgrund ihres nationalstaatlichen Bezugs zwar international vernetzen, aber keine *Auslandsfilialen* gründen.

Die Grenzziehungsautonomie des Unternehmens zeigt sich aber nicht allein in der relativen Unempfindlichkeit gegenüber den nicht-unternehmerischen Grenzen in der Unternehmensumwelt. Sogar noch deutlicher wird sie mit Blick auf die Etablierung der unternehmenseigenen *Grenze zur Umwelt* erkennbar. Diese Grenzziehung gegenüber der Umwelt spitzt sich auf die mit der Transaktionskostentheorie etablierten Frage des ‚make or buy‘ zu: Für praktisch alle Aufgaben, die in einer Organisation anfallen, gilt *im Prinzip*, dass sie entweder in der Organisation selbst – durch Einrichtung entsprechender Stellen oder Abteilungen und der Zuweisung entsprechender Kompetenzen – bearbeitet werden können, oder dass die Organisation die entsprechenden Leistungen aus ihrer Umwelt beziehen muss, sie also einkaufen kann.

Wiederum sind es aber allein Unternehmen, die selbst, eben autonom, darüber entscheiden, welche Leistungen sie von extern einkaufen und welche sie selbst organisieren. Dies gilt sowohl für die Entscheidung über die Fertigungstiefe, also die

Frage, welche Vor- oder Folgeprodukte in das Leistungsportfolio eines Unternehmens Eingang finden. Es gilt aber auch noch für administrative Aufgaben wie das Marketing, den Vertrieb oder die Lohnbuchhaltung. Immer geht es um die Frage, wo die sachlichen Grenzen des Unternehmens gezogen, welche Aufgaben (und das heißt auch: welche Stellentypen) in die Organisation inkludiert werden und welche Leistungen dem Unternehmen über marktförmige und damit zugleich stärker spezifizierte und weniger elastische Beziehungen zugeführt werden (Outsourcing). Demgegenüber werden andere Organisationstypen in ihren Grenzziehungen weit stärker von externen Restriktionen eingeschränkt. So sind es etwa mit Blick auf Schulen vor allem politische Entscheidungen – sei es über Schülerzahlen, über Einzugsgebiete, über Lehrpläne und Curricula, über Grundschulzeiten oder die Einbindung von Sozialarbeit in die Einzelschule –, die das Leistungsspektrum von Schulorganisationen maßgeblich bestimmen.

Fragen des ‚make or buy‘ können einerseits unter Kostengesichtspunkten relevant sein (Williamson 1985). Andererseits lassen sie sich aber auch als Problem der Ausweitung und Einschränkung von Interdependenzonen verstehen (Thompson 1967: 30-37). In diesem Zusammenhang der Gestaltung von Unternehmensgrenzen haben auch Konzepte von Hybriden wie etwa Unternehmensnetzwerke (z. B. Teubner 1992) oder Ideen wie die der ‚grenzenlosen Organisation‘ (Ashkenas et al. 1995) reüssiert. Gerade auch diese Organisationen haben Grenzprobleme zu lösen (Tacke 1997). Mit der Möglichkeit, über die Organisation des Zuflusses der zur Leistungserstellung benötigten Ressourcen im Prinzip frei disponieren zu können, unterscheidet sich das Unternehmen jedoch signifikant von anderen Organisationstypen.

Faktisch unterliegen auch ‚make or buy‘-Entscheidungen im Kontext von Unternehmen limitierenden Randbedingungen. Zwar haben Unternehmen die Möglichkeit, selbstständig neue Geschäftsfelder zu erschließen, das Produktportfolio zu erweitern oder vor- bzw. nachgelagerte Stufen im Prozess der Leistungserstellung selbst zu organisieren und in das Unternehmen zu integrieren. Solche Unternehmensexpansionen sind jedoch kostspielig, da nicht allein die entsprechende Infrastruktur, sondern auch noch die benötigte Expertise aufgebaut und gegebenenfalls Fertigungsprozesse reorganisiert werden müssen. Dieser Umstand lässt abermals die mobilisierbaren Geldmittel als beschränkenden Faktor in den Blick geraten.

Bisweilen verschieben Unternehmen ihre Grenzen aber nicht im Modus der Selbstexpansion, sondern durch die Übernahme und Integration anderer, bereits bestehender Unternehmen. Solche ‚Merger & Acquisitions‘ können nicht allein an einem unzureichenden Kapitalvorrat, sondern auch an regulatorischen Einwänden scheitern. Vor allem im Kontext von Großkonzernen und entsprechenden Übernahmen prüfen in der Regel Kartell- und Wettbewerbsbehörden, inwieweit

eine entsprechende Fusion mit einer nicht akzeptablen Marktmacht der potentiell neu entstehenden Organisation einhergehen würde. Die Entscheidung über die Verschiebung von Organisationsgrenzen wird dann zwar nicht von einer externen Instanz getroffen, Käufe oder Verkäufe werden nicht angeordnet, allerdings wird die Umsetzung getroffener Unternehmensentscheidungen in manchen Fällen durch Folgenandrohung blockiert.

Letztlich zeigt sich aber auch darin die im Vergleich zu anderen Organisationstypen immer noch größere Grenzziehungssouveränität von Unternehmen. Schließlich sind bei der Vorbereitung und Anfertigung der Übernahmeentscheidung selbst lediglich zwei Organisationen involviert. Sie entscheiden sich entweder beide für eine Fusion, oder – wie im Falle einer feindlichen Übernahme – eine Organisation entscheidet, während die andere betroffen ist. Dieses scheinbare Ausgeliefertsein des übernommenen Unternehmens ist jedoch lediglich das Negativ-Korrelat der Grenzziehungsaufonomie. Denn auch hier gilt: schützen kann sich das Unternehmen nur selbst (Aldrich 1971). Im Falle von öffentlichen Verwaltungen – um nur einen Kontrastfall zu erwähnen – sind feindliche Übernahmen zwar ausgeschlossen, aber Gemeindereformen stellen ein Beispiel dafür dar, wie Verschiebungen in den Organisationsgrenzen von einer externen, in diesem Fall übergeordneten Instanz getroffen werden, zu der es im Falle von Unternehmen kein Äquivalent gibt. In diesem Fall sind dann die ‚fusionierten‘ Verwaltungen von den Entscheidungen einer dritten Organisation betroffen.

Neben den Aspekten Geld und Regulierung ist mit Blick auf die Gestaltungsfreiheit von Organisationsgrenzen aber noch ein dritter Aspekt zu berücksichtigen. So können Fusionen auch dann scheitern, wenn sie sowohl legal als auch finanzierbar sind. Ein solches Beispiel ist etwa die Fusion der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corporation aus dem Jahr 1998. In diesem Fall war es die „Organisationsvergessenheit“ (Hoebel 2014) in der Fusionsvorbereitung, die dazu führte, dass die strukturelle Trägheit der Organisation (Hannan und Freeman 1984) und „kognitive Routinen“ (Luhmann 2000: 250) im Nachhinein folgenreich waren: Mitglieder haben massenhaft das Unternehmen verlassen und die Fusion ist letztlich gescheitert. In solchen Fällen scheitert die Grenzverschiebung der Unternehmen letztlich – und paradoxerweise – an der Organisation selbst.

Entscheidungen über Entscheidungsprämissen – zur Selbst-Disponibilität von Unternehmensstrukturen

Entscheidungen lassen sich als das kleinste Element organisationaler Kommunikation verstehen. Alles, was in Unternehmen formale Bedeutung erlangen soll, muss entweder selbst in der Form einer Entscheidung kommuniziert werden, oder es muss seine Relevanz aus der Vorbereitung anstehender Entscheidungen beziehen

bzw. diese mit Verweis auf bereits getroffene Entscheidungen behaupten. Und auch alltagsweltlich lässt sich diese Zentralstellung von Entscheidungen in organisierten Kontexten leicht nachvollziehen: Wer immer neu in eine Organisation eintritt, wird sich fragen müssen, wer über welche Sachverhalte zu entscheiden hat, wer im Vorfeld bestimmter Entscheidungen zu konsultieren oder über das Ergebnis einer Entscheidung zu informieren ist. Unternehmen sind voll von Entscheidungsgelegenheiten: Sitzungen und Meetings, aber auch das Ausfüllen von bestimmten Eingabemasken in EDV-Systemen. Und Protokolle dienen als schriftliches Organisationsgedächtnis, in denen wiederum vor allem Entscheidungen erinnert werden (Luhmann 2000: 159).

Die Prominenz von Entscheidungen bringt für Unternehmen einige leicht zu sehende Probleme mit sich. Diese betreffen zum einen die Frage, wer etwas entscheiden darf – und dies bisweilen auch muss. Dies ist die Frage der Entscheidungskompetenzen. Zum anderen stellt sich aber auch das Problem, festzulegen, auf welcher Grundlage bzw. mit welchen Zielen eine Entscheidung getroffen werden soll. Dieses Problem verschärft sich nochmals, wenn Unsicherheit darüber besteht, welche Folgen mit der einen oder anderen Entscheidung verbunden sind. Angesprochen ist damit ein Bedarf an Richtigkeitsregeln des Entscheidens. Damit sind Regeln gemeint, die den Mitgliedern als Anhaltspunkte dienen, um Entscheidungen in einer Weise zu treffen, die vom Unternehmen legitimiert ist. Da sowohl Kompetenzzuweisungen als auch Richtigkeitsregeln des Entscheidens der Vorstrukturierung von Entscheidungen dienen, werden sie in der Organisationsforschung als *Entscheidungsprämissen* bezeichnet (Simon 1997; Luhmann 2009a; 2000: Kap. 7-10; 1988b). Bedeutsam sind Entscheidungsprämissen dabei nicht allein, um Kriterien für anstehende Einzelentscheidungen bereitzustellen, sondern insbesondere auch, um die Vielzahl in einem Unternehmen *gleichzeitig* getroffener Entscheidungen zu koordinieren und miteinander in Beziehung setzen zu können (Luhmann 2000: 237).

Hinsichtlich der Entscheidungsautonomie von Unternehmen ist bemerkenswert, wie umfassend diese selbst über ihre Entscheidungsprämissen entscheiden können. Dies betrifft einerseits die Besetzung von offenen Stellen, also die Personalauswahl. Unternehmen können praktisch beliebig und mit sparsamsten bzw. sehr leicht zu formulierenden Rechtfertigungen gegenüber ihrer Umwelt aus ihren Bewerbern auswählen. Wohingegen zum Beispiel Parteien und erst recht freiwillige Vereinigungen ihre Mitgliedschaftsentscheidungen praktisch vollständig den Mitgliedern bzw. Noch-Nicht-Mitgliedern überlassen und erst bei der Besetzung von Ämtern selektieren. Während mit Blick auf freiwillige Vereinigungen die Mitglieder sich also positiv für die Organisation entscheiden, können im Falle von Unternehmen

die (Noch-Nicht-)Mitglieder sich allenfalls negativ, also gegen eine Mitgliedschaft entscheiden – am einfachsten durch den Verzicht auf eine Bewerbung.

Unternehmen können aber nicht allein über ihr Personal – also die Besetzung von Stellen – autonom entscheiden. Sie können auch noch ihre Stellenstruktur selbstbestimmt entwerfen und verändern: Stellen können (temporär oder dauerhaft) neu geschaffen, neu beschrieben, abgeschafft, zusammengelegt, getrennt, oder zu Abteilungen ausgebaut werden – und all dieses, ohne darin seitens ihrer Umwelt beschränkt zu werden. Zwar mag es gerade im Zusammenhang mit einem Stellenabbau zu bisweilen lautstark vorgetragenen Protesten aus der Politik oder der Belegschaft kommen. Letztlich ist auch dies aber nur Ausdruck der eigenen Ohnmacht gegenüber der Entscheidungsautonomie des Unternehmens.

Und schließlich besitzen Unternehmen auch die volle Freiheit zur autonomen Gestaltung ihrer Entscheidungsregeln – sowohl mit Blick auf konkrete Inhalte wie auch mit Blick auf konkrete Verschachtelungsverhältnisse. Ob überhaupt und gegebenenfalls unter welchen Umständen und nach welchen Kriterien einigen Kunden Rabatte eingeräumt werden und anderen nicht, liegt genauso im Belieben des jeweiligen Unternehmens wie die Ausgestaltung von Zielvereinbarungen oder die Festlegung von Budgets. Und wenngleich auch Unternehmen rechtliche Regelungen zu beachten haben, stellen sich diese doch allenfalls als Randbedingungen dar und schlagen nicht unmittelbar auf die Organisationsstruktur durch, wie dies etwa im Kontext von öffentlichen Verwaltungen oder Schulen zu beobachten ist, die in der Regel sehr stark und direkt durch politisch-rechtliche Regulierungen eingeschränkt sind.

Funktionen und Folgen hoher Entscheidungsautonomie

Wenn also Unternehmen im Vergleich zu anderen Organisationstypen über wesentlich höhere Freiheitsgrade und eine relativ umfassendere Entscheidungsautonomie verfügen, so stellt sich die Frage, welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Was also bedeutet es für eine Organisation, ihr Schicksal vermeintlich in den eigenen Händen zu halten? So zu fragen liegt ganz auf einer Linie mit der in der Einleitung bereits skizzierten funktionalen Perspektive, die sich für Problem-/Lösungskonstellationen interessiert. Das Interesse dieses Abschnitts lässt sich daher weiter zuspitzen: Welche strukturellen Organisationsprobleme des Unternehmens werden durch eine umfassende Entscheidungsautonomie bearbeitet und gelöst (Funktionen) und welche Anschlussprobleme ergeben sich aus der spezifischen Form der Problembearbeitung qua Entscheidungsautonomie (Folgen)?

Entscheidungsautonomie als Adaptivitätschance

Wir hatten bereits in Kapitel 2.1 herausgearbeitet, dass ein Zentralproblem von Unternehmen darin besteht, mit einer hohen Unsicherheit einerseits und hohen Flexibilitätsanforderungen andererseits konfrontiert zu sein. Beides gründet in der durch Konkurrenz geprägten Marktumwelt von Unternehmen, die eine Abnahme der selbsterstellten Leistungen unsicher macht und zudem auf Innovationen hindrängt. Vor diesem Hintergrund erscheint eine hohe Entscheidungsautonomie vor allem als eine Strukturbedingung, um immer wieder erforderlich werdende Innovationen – und das heißt, Anpassungen der Organisationsstruktur – auch umsetzen zu können.

Ein Unternehmen, das von Umweltfaktoren (seien es die eigenen Mitglieder-motive oder externe Stakeholder) in seinen Spielräumen stark beschnitten würde, wäre kaum in der Lage, sich an eine dynamische Marktumwelt anzupassen. Und dort, wo solche Einschränkungen dennoch vorkommen, werden entsprechende Zusatzhilfen erforderlich, um trotz aller Trägheit bestehen zu können. Ein Beispiel hierfür sind so genannte Staatskonzerne, wie die ehemalige Deutsche Bundespost oder die Deutsche Bundesbahn. Die Schwierigkeiten im Zusammenhang der Privatisierungen dürften auch darauf zurückzuführen sein, dass diese Organisationen durch vormals staatlich garantierte Monopole in einer Schutzzone operierten, die viele der mit einem Marktumfeld normalerweise verbundenen Zumutungen und Unsicherheiten neutralisierten. So gesehen handelte es sich bei diesen ‚alten Riesen‘ also eigentlich gar nicht um Unternehmen.

In diesem Sinne kann die Entscheidungsautonomie selbst zunächst einmal als eine Adaptivitätschance des Unternehmens verstanden werden. Anders als z. B. freiwillige Vereinigungen, die sich als Organisationen kaum von den Motiven und Interessen ihrer Mitglieder emanzipieren können (Horch 1983), gelingt es Unternehmen auf der Grundlage *bezahlter* Mitgliedschaften, von den Beitrittsmotiven ihrer Mitglieder zu abstrahieren und eigene Zwecke zu setzen (March und Simon 1993: 110ff.; Luhmann 1964: 100ff.). Damit wird es Unternehmen möglich, sich auf eine Anpassung an die externe Umwelt und deren Sachzwänge einzustellen. Dieser Zusammenhang von Refinanzierungsform und Entscheidungsautonomie zeigt sich im Übrigen auch mit Blick auf freiwillige Vereinigungen. Diese können eine derart starke Binnenorientierung auch deswegen durchhalten, weil sie zwar nicht autonom, aber autark operieren. Durch das Einsammeln von Mitgliedschaftsbeiträgen entfällt für Vereine – auch mit Blick auf Refinanzierungsnotwendigkeiten – das Problem, sich an externe Umwelten anpassen zu müssen.

Entscheidungsautonomie als Entscheidungszumutung und die Inflation der Risikoperspektive – oder: ‚Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied‘

Mit Blick auf das Problem der Unsicherheit und korrespondierender Flexibilitätserfordernisse kann die hohe Entscheidungsautonomie angesichts ihrer adaptiven Potentiale also als durchaus funktional verstanden werden. Auf der Rückseite der Entscheidungsautonomie zeigt sich jedoch ein gewichtiges Folgeproblem: Die Notwendigkeit, Entscheidungen auch tatsächlich zu treffen. Verwaltungen, Schulen, Krankenhäuser und manch andere Organisationen können auf gesetzliche Regelungen oder professionelle Standards (die ja nicht nur die eigene Organisation, sondern auch die Umwelt der Organisation vorstrukturieren) rekurren, um sich von Entscheidungen zu entlasten oder sie ganz zu vermeiden. Unternehmen hingegen sehen sich mit einer Situation konfrontiert, in der prinzipiell alles zu entscheiden ist: Standorte, Geschäftsfelder, Produktportfolios, Fertigungsverfahren, Marketingkampagnen, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die Preispolitik, die interne Stellenstruktur inklusive der daran sichtbar werdenden Kompetenzverteilungen usw. Wollte man bestimmte Aspekte der Entscheidbarkeit entziehen, so ist auch dies nur mittels entsprechender Entscheidungen möglich. Mindestens aber setzen sich die Verantwortlichen dann der Gefahr aus, *ex post* – wenn es nämlich schiefgegangen ist – so behandelt zu werden, *als ob sie entschieden* hätten (Luhmann 1964: 177).

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen erscheint die Entscheidungsautonomie der Unternehmen als ambivalent. Einerseits eröffnen sich mit der Möglichkeit, über eigene Strukturen und Umweltbeziehungen autonom entscheiden zu können, gerade jene Flexibilitätspotentiale, die notwendig sind, um auf externe Veränderungen intern reagieren zu können. Andererseits steigert die entgrenzte Entscheidungsautonomie der Unternehmen aber auch deren Unsicherheitsbelastung. Denn sie *können* nicht nur über alles selbst entscheiden, sie *müssen* es auch.

Die umfassende Entscheidungsautonomie und die daran gebundenen Entscheidungszumutungen lassen aber nicht allein die Zahl der Entscheidungsanlässe und -themen anwachsen. Die Tatsache, dass jede Entscheidung immer auch anders hätte getroffen werden können und dass es die eigenen Entscheidungen sind, die über Wohl und Wehe des Unternehmens bestimmen, sensibilisiert organisationsintern vor allem für Risikoperspektiven (Luhmann 1991: 201ff.). Unternehmen tendieren daher dazu, die grundsätzliche Unsicherheit bezüglich der Leistungsabnahmebereitschaft in der Umwelt aus einer Position heraus zu beobachten, aus der sie sich selbst als Schmied ihres eigenen Glückes verstehen: Sie treffen gegenwärtig Entscheidungen, die sich im zukünftigen Rückblick als erfolgreich oder verheerend erweisen werden. Freilich handelt es sich bei dieser Haltung weniger um eine realistische Einschätzung der eigenen Beeinflussungschancen, als vielmehr um eine – durchaus

folgenreiche – Steuerungsfiktion. So erscheinen aus dieser Perspektive die oben beschriebenen Entscheidungsoptionen erst recht als Entscheidungszumutungen: Permanent muss das Unternehmen entscheiden, ob es die Preise beibehält, erhöht oder senkt, und ob es die Produktpalette, bestimmte Produkteigenschaften oder Fertigungsverfahren verändert – und all dieses ohne die zukünftigen Präferenzen der Konsumenten kennen zu *können*.

Strukturpluralismus des Unternehmens als Konsequenz hoher Entscheidungsautonomie

Lassen wir das Unternehmen als Einzelorganisation hinter uns und schauen stattdessen auf die Gesamtpopulation aller Unternehmen, so zeigt sich, dass die Entscheidungsautonomie des Einzelunternehmens eine Erklärung für die erhebliche strukturelle Heterogenität unter den Unternehmen darstellt. Gerade weil es an externen Strukturfestlegungen fehlt, finden sich große und kleine Unternehmen, solche mit einer sehr starken – beinahe dem Militär ähnlichen – Hierarchie und jene, die bemüht sind, hierarchische Strukturen abzubauen. Es gibt vielfältigste Zwecke zu besichtigen und eine ebenso große Varianz von Selbstbeschreibungen und Identitätsbehauptungen.

Vor allem der so genannte Kontingenzansatz (Burns und Stalker 1961; Woodward 1965; Lawrence und Lorsch 1967) hat von dieser Beobachtung ausgehend ab den 1960er Jahren zu erforschen versucht, unter welchen Rahmenbedingungen (etwa Unternehmensgröße, Aufgabenkomplexität, Umweltdynamik etc.) sich bestimmte Unternehmensmerkmale (z. B. Hierarchie, Kontrollspanne, Aufgabenkomplexität etc.) als besonders effiziente und effektive Form interner Strukturierung erweisen. Diese Perspektive blieb erkennbar rationalistischen Prämissen verhaftet. Wir interessieren uns demgegenüber auch im Weiteren für das grundsätzlichere Problem eines jeden Unternehmens – nämlich immer wieder Entscheidungen treffen zu können und treffen zu müssen. Entscheidungsautonomie als Adaptivitäts*chance* zu begreifen, heißt daher genau dieses: Eine Freigabe zur Variation von Organisationsstrukturen, deren Ausgestaltung Chancen bzw. Potentiale der Adaption eröffnet – sie aber in keiner Hinsicht auch schon sicherstellt.

Fazit: Eigenfinanzierung und Entscheidungsautonomie zwischen Stabilität und Adaptivität

Die bisherigen Ausführungen haben aufgezeigt, dass die Entscheidungsautonomie von Unternehmen sich in einem auch für organisierte Sozialsysteme außergewöhnlichen Ausmaß auf zentrale Strukturaspekte des Unternehmens erstreckt. Wie für

keinen anderen Organisationstyp, so können wir bereits jetzt konstatieren, gilt für Unternehmen, dass ihr Schicksal in ihren eigenen Händen liegt. Die Unternehmen sind es selbst, die ihre Strukturen festlegen; sie entscheiden über ihre Zwecke, ihre Grenzen und auch noch über die Prämissen ihrer Entscheidungen. Wenngleich sich einzelne Autonomieaspekte durchaus auch mit Blick auf den einen oder anderen Organisationstyp finden lassen, so ist die Multidimensionalität der Freiheitsgrade doch für das Unternehmen spezifisch und typisch.

Andererseits wird man empirisch auch anerkennen müssen, dass auch Unternehmen nicht völlig kontextlos existieren und daher auch nicht gänzlich ohne jede Einschränkung disponieren können. Gerade vor dem Hintergrund der Ausführungen des vorangegangenen Abschnittes (2.1) liegt der erste Einwand auf der Hand: Manche der in diesem Kapitel diskutierten Entscheidungsoptionen kosten Geld; Geld, das möglicherweise nicht zur Verfügung steht. Unternehmen sind zwar autonom, aber nicht autark. Damit deutet sich schon an, dass es auch für Unternehmen interne wie externe ‚constraints‘ geben kann, die den *faktischen* Möglichkeitsraum des Entscheidens einschränken.

Gerade deswegen stellen die in diesem Kapitel diskutierte Eigenfinanzierung und Entscheidungsautonomie jene zwei charakteristischen Strukturmerkmale dar, aus deren *Zusammenspiel* die basale Problemdynamik von Unternehmen erwächst. Verständlich wird diese, wenn man das Verhältnis von Eigenfinanzierung und Entscheidungsautonomie als eines der wechselseitigen Ermöglichung und Steigerung begreift.

Die Selbstzuständigkeit für Refinanzierungsfragen löst das Unternehmen – wenn auch im Einzelfall nicht vollumfassend, so doch deutlich weitreichender als alle anderen Organisationstypen – aus externen und internen Bindungen heraus. Damit gewinnt das Unternehmen seine Entscheidungsautonomie, welche es gegen Eingriffe von außen partiell immunisiert. Umgekehrt erwachsen dem Unternehmen aus der Entscheidungsautonomie jene Freiheitsgrade, die nötig sind, um auf eine veränderliche, bisweilen gar turbulente Umwelt reagieren und sich mit Blick auf diese flexibel anpassen zu können. Auf der anderen Seite entpuppt sich die Entscheidungsautonomie aber auch als Entscheidungszumutung, da Unternehmen prinzipiell unzählige Möglichkeiten der Selbständerung offenstehen. Dies dürfte auch ein Grund dafür sein, dass Managementkonzepte im Kontext von Unternehmen regelmäßig eine gewisse Prominenz gewinnen und wie Moden wieder vergehen (Kieser 1997; Abrahamson 1991). Immerhin aber lässt sich mit ihrer Hilfe die völlige Unsicherheit wenigstens ein Stückweit reduzieren (DiMaggio und Powell 1983).

So oszilliert das Unternehmen gleichsam zwischen der Notwendigkeit des Wandels und der Anpassung einerseits sowie dem Bedürfnis nach Stabilität andererseits. Es muss ihm gelingen, sich zeitweise zu stabilisieren, Unsicherheit zu absorbieren

(March und Simon 1993: 165; Luhmann 2000: 183-221) und so (mindestens!) seinen „technologischen Kern“ (Thompson 1967) gegen allzu große Turbulenzen abzuschildern, ohne dabei ignorant gegenüber der Notwendigkeit der Anpassung zu werden. Wie Unternehmen dieses Problem auf den Ebenen der Formalstruktur, der Informalität und der Schauseite begegnen, welche spezifische Bedeutung diese „drei Seiten der Organisation“ (Kühl 2011: 89ff.) im Kontext von Unternehmen je für sich und im Zusammenspiel miteinander haben, wird das Thema des Kapitels 3 und seiner Unterabschnitte sein.

Unternehmen

Eine sehr kurze Einführung

Kette, S.

2018, X, 127 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-18073-7