

Unternehmerischer Erfolg in der Sozialwirtschaft
Vortrag in der Ev. Akademie Tutzing am 19.11.2009

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und Herren

Ich darf mich zunächst für die Einladung, heute morgen zu Ihnen sprechen zu dürfen, ganz herzlich bedanken. Ich will gerne einräumen, dass ich hier durchaus mit gemischten Gefühlen stehe, denn Herr Rektor Schönauer hat mir ein Thema gestellt, das mich in eine ziemlich verzwickte Lage bringt: „Unternehmerischer Erfolg in der Sozialwirtschaft“.

Zum einen unterstellt dieses Thema, dass der Vortragende selbst erfolgreicher Unternehmer ist, wie sonst könnte er kompetent darüber reden? Ob das bei mir der Fall ist, will ich selbst nicht beurteilen.

Zum anderen: Diakonie und Kapital, Unternehmertum und Sozialwirtschaft, geht das überhaupt zusammen? **Marktorientierung und Gewinnstreben** auf der einen Seite, **Bedarfsdeckung und karitatives Handeln** auf der anderen Seite. Hier Orientierung am persönlichen Vorteil, dort uneigennütziger Dienst am Nächsten im Sinne christlicher Nächstenliebe, das erscheint auf den ersten Blick als miteinander unvereinbar.

Und dann noch unternehmerischer Erfolg, also womöglich Gewinnerzielung auf dem Rücken von Patienten, Behinderten, Arbeitslosen und sozial Bedürftigen !

Das Ganze schließlich in einer Evangelischen Akademie: Das ist ein Minenfeld, aus dem man nicht so einfach herauskommt, auch wenn man vor einem Auditorium steht, das in Wirtschaftsfragen verständig ist.

Da ist es nahe liegend, zunächst in der Bibel und dann bei den Kirchenvätern um Rat zu suchen.

Natürlich konnte ich keine systematische Exegese machen, doch was ich gefunden habe, hat mich - abgesehen vom viel zitierten Gleichnis von den anvertrauten Talenten ¹ -, kaum zu meinem Vortrag ermutigt.

I. Unternehmertum und Soziales aus Sicht von Bibel und Kirche

Im Alten Testament bin ich zuerst auf **Moses 25, 35-37** gestoßen, wo es heißt:

„Und wenn dein Bruder verarmt und seine Hand neben dir wackelt, so sollst du ihn festhalten wie einen Fremdling und Beisassen, auf dass er neben dir lebe. Nimm nicht von ihm Zins und Mehrung und fürchte dich vor deinem Gott, auf dass dein Bruder neben dir lebe. Dein Geld gib ihm nicht auf Zins und um Mehrung gib ihm nicht deine Nahrungsmittel.“

Im Neue Testament habe ich **Matthäus 6, 24** gefunden: *„Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon.“*

Auch **Martin Luther** war mir keine Hilfe. Ganz im Gegenteil! In seiner Schrift **„Von Kauffshandlung und Wucher“** aus dem Jahre 1524 wendet er sich leidenschaftlich und wortgewaltig gegen die Unternehmer, die er vorzugsweise als Wucherer bezeichnet. Ich zitiere:

„Darum ist ein Wucherer und Geizhals wahrlich kein rechter Mensch; er sündigt auch nicht eigentlich menschlich! Er muss ein Werwolf sein, schlimmer noch als alle Tyrannen, Mörder und Räuber, schier so böse wie der Teufel selbst! Er sitzt nämlich nicht als ein Feind, sondern als ein Freund und Mitbürger im Schutz und Frieden der Gemeinde und raubt und mordet dennoch gräulicher als jeder Feind und Mordbrenner. Wenn man daher die Straßenräuber, Mörder und Befehder rädert und köpft, um wie viel mehr noch sollte man da erst alle Wucherer rädern und foltern, alle Geizhalse verjagen, verfluchen und köpfen.“

Nach dieser Lektüre erschienen mir selbst die kritischen Artikel in der TAZ zum Thema „Bankenkrise“ und „Managerversagen“ noch als wohlwollende Kommentare.

¹ Matthäus 25, 14 - 30

Erst bei dem Reformator **Johann Calvin** habe ich ein gewisses Verständnis für das Unternehmertum gefunden. Er hält das Zinsnehmen immerhin dann für statthaft, wenn es mit Billigkeit und brüderlicher Liebe im Einklang steht und räumt ein: *„Geld ist dazu da, sich durch wirtschaftliche Tätigkeit zu vermehren.“*

Natürlich habe ich mit der Denkschrift der **EKD „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“** auseinander gesetzt. Sie bezieht zwar eine grundsätzlich wohlwollende Haltung zum Unternehmertum, indem sie feststellt: *„Aus christlicher Sicht erwächst die Motivation zu unternehmerischem Handeln aus Gottes Berufung“.*² Sie räumt dann aber für die Praxis ein: *„Das Verhältnis zwischen Kirche und Unternehmertum war in den letzten Jahrzehnten zum Teil von Spannungen belastet und von Missverständnissen geprägt“.*³

In Bezug auf die Sozialwirtschaft bleibt sie eher indifferent, wenn sie feststellt *„Kirche ist kein Unternehmen, gleichwohl muss sie in vielen Arbeitsfelder unternehmerisch handeln“.*⁴ Sozialwirtschaft also nicht aus innerer Überzeugung und gestalterischem Antrieb, sondern eher dem Zwang gehorchend, um im Wettbewerb mit anderen Trägern im Geschäft zu bleiben.

Das liest sich etwas anders, als der „Klassiker“ zum Thema „Unternehmertum und Kirche“, **Max Webers** Abhandlung **„Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“**. Er kommt zu dem überraschenden, empirisch begründeten Schluss, *„dass die Protestanten sowohl als herrschende wie als beherrschte Schicht, sowohl als Majorität wie als Minorität eine spezifische Neigung zum ökonomischen Rationalismus gezeigt haben!“* und stellt an anderer Stelle fest, *„dass aus Pfarrhäusern kapitalistische Unternehmer größten Stils hervorgehen.“*⁵

Also wenigstens ein Ansatz, um vor Ihnen über Unternehmertum in der Sozialwirtschaft zu reden. Angesichts der festgestellten Präponderanz

² EKD Denkschrift S. 13

³ EKD Denkschrift S. 112

⁴ EKD Denkschrift S. 107

⁵ Max Weber,aa O S. 30 und S.33

unternehmerkritischer Haltungen in der Kirche, erscheint mir zunächst eine saubere Klärung der Begrifflichkeiten notwendig, um eine sachliche Diskussionsbasis zu schaffen.

II: Wohlfahrtspflege oder Sozialwirtschaft ?

Der Begriff **Sozialwirtschaft** ist noch relativ neu. Er ist an die Stelle von Begriffen wie „Dritter Sektor“ oder „Economie Sociale“ getreten und beschreibt ein Mittelding zwischen dem **Staat** als hoheitliche Gebietskörperschaft einerseits und dem **Markt** als privatwirtschaftlichem, gewinnorientierten Bereich andererseits. Unternehmen der Sozialwirtschaft werden vor allem durch folgende Merkmale gekennzeichnet ⁶:

- Sie erbringen soziale Dienstleistungen des Gesundheitswesens, der Pflege, der Bildung, der Alten- und Behindertenhilfe, der Integration von Migranten (**human services**)
- Sie sind autonom in ihrer Entscheidungsbildung (**self-governance**)
- Sie erbringen ihre Leistungen gegen Entgelt (**pay for use**)
- Sie sind nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet (**non-for profit**)
- Sie schütten erzielte Gewinne nicht aus (**non-profit-distributing**)

Das **Europäische Parlament** ergänzt in einer Entschließung zur Sozialwirtschaft diesen Katalog noch durch folgende Merkmale ⁷:

- Vorrang der Person und der sozialen Ziele vor dem Kapital
- Verteidigung und Umsetzung des Solidaritätsgrundsatzes
- Deckungsgleichheit der Nutzerinteressen mit den Interessen der Allgemeinheit
- Demokratische Kontrolle durch die Mitglieder

Nehme ich beides zusammen, so lässt sich die moderne Sozialwirtschaft auf folgenden Nenner bringen:

- Ihre **Aufgabe** ist die Erbringung von Humandienstleistungen,
- Ihr **Anspruch** ist die Gemeinwohlorientierung

⁶ Siehe z.B. Axel Schuhen, Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, S.24

⁷ Entwurf einer Entschließung des Europäischen Parlaments zur Sozialwirtschaft (2008/2250(INI))

- Ihre **Verfassung** ist die institutionelle Autonomie
- Ihr **Charakter** die Ökonomisierung der Leistungserbringung

Während die ersten drei Elemente unproblematisch sind, scheiden sich an der **Ökonomisierung des Sozialen**, von manchen auch „**Kommerzialisierung**“ genannt, die Geister, denn sie unterscheidet die Sozialwirtschaft grundlegend von der Philosophie der überlieferten Wohlfahrtspflege in Deutschland.

Diese versteht sich traditionell als **christliche Liebestätigkeit**, als ehrenamtliche, „aus christlichen, humanitären oder philanthropischen zum Wohl der Allgemeinheit und nicht des Erwerbs wegen ausgeübte Sorge für notleidende oder gefährdete Mitmenschen“.⁸,

Die Sozialwirtschaft hingegen versteht sich als **Dienstleisterin**, die Humandienstleistungen professionell gegen kalkulierte Bezahlung erbringt. Dieser Philosophie folgen in der Praxis inzwischen die meisten Träger der freien Wohlfahrtspflege, auch wenn in Sonntagsreden immer noch der karitative Aspekt in den Vordergrund gestellt wird.

Um dies an einigen Zahlen zu illustrieren: Die Sozialwirtschaft ist inzwischen mit rund 5 Mio. Beschäftigten zur beschäftigungsintensivsten Branche in Deutschland geworden. Jeder 3. Euro des Bruttosozialprodukts oder in absoluten Zahlen gesprochen, über 750 Mrd. € pro Jahr (2009) werden hierzulande für Soziales ausgegeben.

Mir erscheint es deshalb nur folgerichtig und ehrlich, von einem sozialwirtschaftlichen Unternehmertum zu sprechen, das auch sich auch an den Anforderungen und Maßstäben unternehmerischen Handelns messen lassen muss.

III: Unternehmertum in der Sozialwirtschaft

Die Frage ist, was macht den Unternehmer in der Sozialwirtschaft aus?

⁸ So § 66 Abs. 2 der Abgabenordnung

Als einfachstmögliche Antwort auf diese Frage habe ich gehört: „Unternehmer heißen Unternehmer, weil sie etwas unternehmen, und nicht, weil sie etwas unterlassen“. Der diakonische Unternehmer **Gustav Werner**, Gründer des **Reutlinger Bruderhauses**, hat dies vor über 150 Jahren etwas gekonnter formuliert: „Was nicht zur Tat wird, hat keinen Wert!“

Auch wenn ich Gustav Werner für seinen Wagemut und seine Ideen sehr bewundere: Dies ist für mich keine hinreichende Erklärung sozialwirtschaftlichen Unternehmertums. Bloßer Aktionismus macht für mich ebenso wenig Unternehmertum aus, wie kluges Unterlassen jemanden als Unternehmer disqualifiziert. Wenn ich mir so anschau, wohin so manche angestellten Manager ihre Unternehmen auf Kosten ihrer Aktionäre und Eigentümer mit sog. unternehmerischen Handeln geführt haben, dann denke ich oft: „Unterlassen wäre besser gewesen!“

Aus meiner Sicht in die richtige Richtung weist **Nikolaus Hayek**, der Schweizer Uhrenfabrikant, der Unternehmertum wie folgt definiert, ich zitiere:

„Ein Unternehmer ist ein innovativer Mensch, der Mut zum Risiko hat und in den meisten Fällen sein eigenes Geld investiert. Er ist außerdem ein Künstler, der neue Produkte, neue Arbeitsplätze, neue Reichtümer schafft und dies ans Publikum kommuniziert!“⁹

Er beschreibt auch den Unterschied zwischen Unternehmer und Manager. Letzterer ist für ihn jemand *„der einen laufenden Betrieb übernimmt, mit dem Geld anderer Leute spielt und versucht, das Unternehmen zu führen, wie er dies an irgendeiner Hochschule oder Universität gelernt hat. Sollte es schief gehen, kassiert er trotzdem.“*

Das hat in der letzten Zeit in der Wirtschaftspraxis durchaus seine Bestätigung gefunden.

Unternehmertum im Hayekschen Sinne hat also drei Kernelemente:

⁹ Nikolaus Hayek, Was ist ein Unternehmer in brand eins 04 ,2005

- Die Durchsetzung von geschäftspolitischen **Innovationen**
- Den **Einsatz eigenen Geldes** zu unternehmerischen Zwecken
- Das **Eingehen persönlicher Risiken**, dh. die Bereitschaft die persönliche für das Scheitern zu übernehmen

Ich möchte dem noch ein Element hinzufügen: **Unternehmergeist**. Ich komme nachher darauf zurück.

Finden sich diese Elemente auch in der Sozialwirtschaft?

Nun ich denke, in punkto **Innovation** braucht sich die Sozialwirtschaft nicht zu verstecken. Nehme ich den **medizinischen Fortschritt**, der in den letzten 40 Jahren zu einer deutlichen Verlängerung der Lebenserwartung und zu einer Verbesserung der Lebensqualität für die Menschen geführt hat, die **Rehabilitation**, die in den letzten 3 Jahrzehnten eine wirkliche Integration Behinderter ermöglicht hat oder die **Pflege**, ohne die wir den demografischen Wandel nicht menschlich bewältigen könnten, dann hat die Sozialwirtschaft eine Vielzahl von Angebots-, Prozess- und Managementinnovationen hervorgebracht, die in anderen Wirtschaftsbereichen ihresgleichen sucht.

Nicht ganz so eindeutig verhält es sich mit den anderen beiden Elementen des Unternehmertums, dem **Einsatz eigenen Geldes** und dem **persönlichen Risiko**. Der klassische Eigentümerunternehmer ist in der Sozialwirtschaft eher unterrepräsentiert, wenngleich es ihn auch als privaten Träger von Krankenhäusern, Reha-Kliniken, Altenheimen, Bildungseinrichtungen, Kindergärten gibt.

Die große Mehrheit der Sozialwirtschaft besteht jedoch aus institutionellen Trägern, wie Stiftungen, Vereinen, Kapitalgesellschaften, die überwiegend gemeinnützig sind und in der Regel von angestellten Vorständen oder Geschäftsführern geleitet werden.

Damit erscheinen prima vista diese beiden Merkmale des Unternehmers in der Sozialwirtschaft nicht erfüllt.

Doch so einfach liegen die Dinge bei näherer Betrachtung nicht!

Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsorgane von Unternehmen der Sozialwirtschaft haben es in aller Regel mit gemeinnützig zweckgebundenem Geld und Vermögen zu tun, das **durch die gemeinnützige Widmung der privaten Eigentumssphäre entzogen** ist, es gibt also keinen Eigentümer im eigentlichen Sinne. Am deutlichsten zeigt sich dies bei Stiftungen, die nicht von ungefähr als „herrenlose Vermögen“ bezeichnet werden.

Den gesetzlichen Organen dieser „eigentümerlosen“ Unternehmen ist deshalb neben der **organisatorischen Leitungsmacht** auch die **eigentümerische Verfügungsmacht** über das Unternehmen, wenn auch nur treuhänderisch, übertragen. Sie sind zwar nicht persönliche Eigentümer, aber für die Dauer ihres Mandats **„treuhänderische Eigentümer“** des Unternehmens.

Dies unterscheidet sie ganz wesentlich von den angestellten Vorständen und Geschäftsführern privatwirtschaftlicher Kapitalgesellschaften, wo es Eigentümer in Form von Aktionären oder Gesellschaftern gibt, die dem angestellten Management mit spezifischen Eigentümerrechten und –interessen gegenüberstehen und diese Interessen auch gegen das Management durchsetzen können.

Konsequenterweise führt diese treuhänderischen Eigentümerstellung rechtlich zu einer **besonderen Vermögensbetreuungspflicht** der Organe gegenüber dem „eigentümerlosen“ Vermögen. Ihre Verletzung kann weitreichendere zivil- und strafrechtliche Sanktionen als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen auslösen und begründet ein hohes persönliches Risiko für die betreffenden Personen, zumindest dann, wenn sie hauptamtlich tätig sind. Staatsanwälte und Richter kennen da, wie die Erfahrung zeigt, kein Pardon!

Vor diesem Hintergrund komme ich zu dem Ergebnis, dass wir es in der Sozialwirtschaft zwar nicht mit klassischem Unternehmertum, aber mit einem „**Unternehmertum sui generis**“ zu tun haben.

IV: Unternehmerischer Erfolg in der Sozialwirtschaft

Habe ich damit den ökonomischen Charakter der Sozialwirtschaft und die Anwendbarkeit des Unternehmerbegriffs bejaht, so wende ich mich jetzt der Frage zu, was unternehmerischen Erfolg in der Sozialwirtschaft ausmacht.

Erfolg ist bekanntlich etwas Relatives, bei dem Eigen- und Fremdwahrnehmung durchaus differieren können, wie die zwei folgenden Beispiele zeigen:

Der Pianist **Vladimir Horowitz** entschloss sich 1965 nach 12 jähriger Bühnenabstinenz wieder ein Konzert in New York zu geben. Die Ankündigung löste ein unglaubliches Echo aus. Tausende standen über Nacht vor der Carnegie-Hall an, um Karten zu bekommen. Horowitz selbst kam zu spät zu seinem eigenen Konzert, weil er in einem Verkehrsstau stecken blieb, den sein eigener Auftritt ausgelöst hatte. Nach dem Konzert blieb ein begeistertes Publikum noch Stunden im Saal. Horowitz selbst kommentierte seinen Auftritt: „Pianistisch war es nicht schlecht, obwohl es natürlich viel zu viele falsche Noten gab!“

Objektiv war das Konzert ein grandioser Erfolg, subjektiv für Horowitz eine eher mittelmäßige Leistung.

Im Gegensatz dazu das zweite Beispiel: Der **Vorstand eines Schwimmvereins**, der mit seiner Mannschaft von einer Schwimmmeisterschaft ohne jegliche Platzierung zurückkam, musste dies der tief enttäuschten Mitgliederversammlung des Vereins erklären. Er tat dies mit den Worten: „Wir haben zwar keine Medaillen gewonnen, aber es ist Gott sei Dank auch keiner ertrunken“.

Objektiv ein grandioser Misserfolg, subjektiv immerhin ein Achtungserfolg.

Ich überlasse es Ihrer jeweiligen persönlichen Erfahrung, welche Art von Erfolg in der Sozialwirtschaft häufiger vorkommt.

Ich habe diese Beispiele zitiert, um die Notwendigkeit objektiver und messbarer Erfolgskriterien zu begründen, an denen unternehmerischer Erfolg gemessen werden kann.

Welches sind diese Kriterien in der Wirtschaft? Ich sehe im Wesentlichen drei:

- **Wachstum**
- **Gewinn**
- **Nachhaltigkeit**

Um transparent zu machen, wie wir in der SRH diese Kriterien verfolgen, habe ich die Entwicklung unseres Unternehmens in den letzten 10 Jahren in dieser Grafik dargestellt. Vermutlich gibt es hier noch einige, die bessere Zahlen vorweisen können, aber wir sind damit ganz zufrieden.

Primäres Erfolgskriterium ist für mich das **Wachstum**, und ich verstehe ich hierunter vor allem **Umsatzwachstum**. Wenn ein Unternehmen nicht wächst, betreibt es entweder eine falsche Angebotspolitik oder seine Leistungen sind nicht attraktiv genug für die Kunden oder es verkauft sich zu schlecht. In jedem Falle fehlt ihm die unternehmerische Dynamik und ihm drohen zuerst Stagnation, dann Schrumpfung und schließlich Existenzgefährdung. Hier gilt für privatwirtschaftliche Unternehmen wie für sozialwirtschaftliche Unternehmen gleichermaßen der Satz: „Stillstand ist Rückschritt“.

Nach meinen Beobachtungen hat Wachstumsschwäche häufig die Ursache – und dies gilt je größer die Unternehmen sind - dass man sich mehr mit sich selbst, als mit dem Markt und den Kunden beschäftigt. Ich vermittele deshalb in unseren Unternehmen eine einfache Botschaft: **Nicht entscheidend ist, was wir wollen, sondern was der Markt und unsere Kunden wollen.**

Vorstände und Geschäftsführer sollten sich nicht als Könige und Fürsten betrachten, die in ihren Reichen die Regeln bestimmen, sondern eher als **Dolmetscher**, die die Wünsche, Interessen und Absichten der Kunden möglichst verständlich in ihre Unternehmen übersetzen, damit diese liefern, was die Kunden wünschen. Primäre Aufgabe des Unternehmers an der Spitze ist es, die notwendige Sensibilität der Mitarbeiter für den Markt und die Bedürfnisse der Menschen zu fördern, die die Basis für kontinuierliches Wachstum des Unternehmens ist.

Bleibt das Wachstum aus, dann habe ich immer wieder erlebt, dass Vorstände und Geschäftsführer die Stagnation ihrer Unternehmen verdrängen oder zu relativieren versuchen. Da werden dann gern schlechte Rahmenbedingungen, fehlende Ressourcen oder widerspenstige Betriebsräte oder Gewerkschaften als Gründe für mangelndes Wachstum vorgeschoben. In den meisten Fällen ist das Ausreden für mangelnde unternehmerische Dynamik.

Jack Welch, der langjährige CEO von General Electric hat einmal gesagt: *„Wenn Unternehmen nicht wachsen oder Gewinn machen, liegt dies in 90% der Fälle daran, dass die Geschäftsführer nicht wachsen oder Gewinn machen wollen“*

Dies deckt sich mit meiner Grundüberzeugung: „Es gibt keine schlechten Rahmenbedingungen und keine schlechten Branchen, es gibt nur schlecht geführte Unternehmen!“

Wachstumsschwäche kann m.E. nur in wirklichen Rezessionszeiten akzeptiert werden.

Zweites Erfolgskriterium ist **Gewinn**. Der Unternehmer **Reinhold Würth** hat mir einmal seine Philosophie erklärt, die - wie bei wirklich großen Unternehmern üblich - ganz einfach ist. Sie besteht aus 5 Worten: *„Wachstum ohne Gewinn ist tödlich!“*

Auch dieses Prinzip gilt in der Privatwirtschaft wie in der Sozialwirtschaft.

Nun hört man die Sozialverbände ständig jammern, dass sie gar keine Gewinne machen können, weil die öffentlichen Kassen nicht genug zahlen und dass deshalb ihre Einrichtungen ständig kurz vor dem Konkurs stehen. Das erinnert mich an den jüdischen Kaufleute, die sich bei seinem Kollegen über die schlechte Geschäftslage beklagt: *„Ich mache seit einem Jahr nur noch Defizite!“* *„Warum machst du das Geschäft dann nicht zu?“* *Na - und wovon soll ich dann leben?“*

Eine andere, gern gebrauchte Begründung für mangelnde Rentabilität sozialwirtschaftlicher Unternehmen: „Wir dürfen keine Gewinne machen, weil wir gemeinnützig sind!“

Das eine ist so falsch wie das andere!

Zum Ersten: Nach rund 30 jähriger Erfahrungen in den verschiedensten Bereichen der Sozialwirtschaft kann ich dem so oft von Sozialverbänden als knauserig bezeichneten deutschen Sozialstaat eines attestieren: Er stellt - auch im internationalen Vergleich- Ressourcen in einem Umfang zur Verfügung, die jedem einigermaßen gut geführten und an den Bedürfnissen der Menschen orientierten Sozialunternehmen, die Erzielung von Gewinnen ermöglicht.

Zum Zweiten: Richtig ist, gemeinnützige **Sozialunternehmen dürfen nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet** sein. Das heißt aber nichts anderes, als dass die soziale Zweckerfüllung der Hauptzweck ist, dass die Gewinnerzielung erst danach kommt und dass Gewinne nicht ausgeschüttet werden dürfen.

Daraus lässt sich in ein klares Erfolgsprinzip für die wirtschaftliche Führung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ableiten: **Gewinnorientiert bei der Gewinnentstehung, gemeinnützig bei der Gewinnverwendung!**

Um jetzt gleich dem Vorwurf der Profitgier zu begegnen: Gute sozialwirtschaftliche Unternehmen erwirtschaften Gewinne weder auf dem Rücken ihrer Kunden durch Abstriche an der Qualität noch auf dem Rücken ihrer Mitarbeiter durch schlechte Arbeitsbedingungen, sondern durch eine intelligente Angebotspolitik, gute Qualität

und einen rationellen Einsatz der Ressourcen. Verhalten Sie sich anders, werden sie relativ schnell vom Markt und den Kunden bestraft und gefährden die nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Ich komme damit zum dritten Erfolgskriterium: **Gute Unternehmer führen ihr Unternehmen nachhaltig**, so dass sie es guten Gewissens später einmal ihrem Nachfolger in besserem Zustand übergeben können, als sie es übernommen haben. Dieses Kriterium ist für sozialwirtschaftliche Unternehmen besonders wichtig, denn sie erfüllen in der Regel öffentliche Aufgaben, auf deren Erfüllung die Gemeinschaft langfristig angewiesen ist.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind geradezu prädestiniert für nachhaltiges Wirtschaften, denn die Gemeinnützigkeit verbietet ihnen die Ausschüttung von Gewinnen und zwingt sie zur Thesaurierung und kontinuierlichen Reinvestition. Die **Nachhaltigkeit ist bei ihnen quasi genetisch programmiert**. Schaffen sie es dennoch nicht, nachhaltig zu wirtschaften, dann ist auch das ein Zeichen für schlechtes Unternehmertum.

Nun höre ich schon den Einwand: In Ihren Erfolgskriterien fehlt die **humanitäre und soziale Komponente**, die für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen vorrangig ist.

Ich stimme zunächst der Aussage zu, dass die gemeinnützige und soziale Zweckerfüllung die Grundlage für die Arbeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen ist. Dass ich sie dennoch nicht als Erfolgskriterium ansehe, hat zwei Gründe:

1. Humanität und Soziales sind sehr unterschiedlichen Interpretationen zugänglich und Erfolg lässt sich hier nur sehr schwer objektivieren und messen.
2. Die Sozialwirtschaft ist heute so breit und vielfältig aufgestellt, dass Bürger und öffentliche Hand weitgehende Wahlmöglichkeiten haben, wo und von wem sie soziale Dienstleistungen beziehen.

Der daraus resultierende Wettbewerb der führt dazu, dass sich sozialwirtschaftlichen Unternehmen per se um optimale Leistungen für ihre Klienten und um eine hohe soziale Akzeptanz bemühen. Tun sie das nicht,

merken sie das recht schnell an den Erfolgskriterien Wachstum, Gewinn und Nachhaltigkeit.

Dies führt mich zu einer Bemerkung über den **Zusammenhang zwischen der Leistung von Führungskräften und dem Erfolg sozialwirtschaftlicher Unternehmen**. Nach meiner Erfahrung gibt es **drei Arten von Sozialunternehmen**:
1. solche, die wegen der Geschäftsführung laufen, 2. solche, die ohne Geschäftsführung laufen und 3. solche, die trotz der Geschäftsführung laufen.

Für mich gehört es deshalb auch im Bereich sozialwirtschaftlicher Unternehmen zum Standard, einen Teil der **Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern** variabel an Ergebnis und Wachstum, Gewinn und Nachhaltigkeit zu knüpfen.

Im übrigen verhilft einem Geschäftsführer oder Vorstand eine einfache Frage zu besserer Selbsterkenntnis, die ich mir jeweils zum Jahresende stelle: Das wie vielfache meines Jahresgehalts habe ich durch persönliche Aktivitäten verdient, z.B durch gute Entscheidungen, durch vorteilhafte Verträge, durch Aushandlung guter Preise, durch günstige Finanzierungen, durch Rationalisierung usw.

Diese Frage trägt übrigens auch dazu bei, dass wir uns weniger auf unsere formale Machtposition und mehr auf die Frage konzentrieren, was wir neben der formalen Führungsrolle persönlich zur Wertschöpfung unserer Unternehmen beitragen.

V. Faktoren unternehmerischen Erfolgs in der Sozialwirtschaft

Ich komme damit zu den Faktoren unternehmerischen Erfolgs in der Sozialwirtschaft. Die sind naturgemäß in den einzelnen Sparten, sei es Gesundheitsfürsorge, Bildung, Pflege usw. sehr unterschiedlich.

Nach meinen Erfahrungen gibt es aber für alle sozialwirtschaftlichen Unternehmen einen **Kanon von 6 allgemeinen Erfolgsfaktoren**, der vom Top-Management inspiriert, incentiviert und sanktioniert werden muss, um das Unternehmen insgesamt erfolgreich zu machen und erfolgreich zu halten.

Wir in der SRH haben diese Erfolgsfaktoren zu den **leitenden Unternehmenswerten** gemacht und sie sind auch in allen Arbeitsverträgen enthalten. Das bedeutet noch nicht, dass jeder Mitarbeiter damit unter dem Arm herumläuft, aber es ist eine Art **Kompass** für Unternehmensführung und Mitarbeiter, der insbesondere in schwierigen Situationen Orientierung gibt und Entscheidungshilfe geben kann nach dem Prinzip: „Im Zweifel für...!“

1. Unternehmergeist

Dies ist die Aufforderung an uns alle, für die SRH immer neue Chancen in unserer Branche, dem Bildungs- und Gesundheitswesen, zu erschließen, um Wachstum und Rentabilität zu steigern, um Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen.

Für die **Führungskräfte** bedeutet es, ihre Aufgabe mit einem klaren **Willen zur Tat und zum Erfolg** zu erfüllen und sich daran messen zu lassen. Führungskräfte deren Unternehmertum sich in Behauptungen, guten Absichten, komplizierten Theorien, salbungsvollen Reden und der Meisterschaft im Finden von Gründen, warum etwas nicht geht, erschöpft, passen eher nicht zu uns.

Ich ermuntere unsere Geschäftsführer ausdrücklich Neues zu wagen und kalkulierte Risiken einzugehen nach dem Motto: „Lieber anschließend um Entschuldigung bitten, als vorher um Erlaubnis fragen“. Ich bin überzeugt: Entweder wir trauen uns etwas zu und wir sind bereit, neue Ideen auch dann zu testen, wenn ihr Erfolg nicht gesichert ist, oder es wird uns in Bälde nicht mehr geben

Für uns als **Unternehmer** bedeutet es, anspruchsvolle und messbare Ziele für den Erfolg zu setzen, d.h. wir wollen nicht einfach „besser werden“, „unseren Umsatz oder Gewinn steigern“, sondern wir wollen in einer bestimmten Zeit, bestimmte quantitative und qualitative Ziele erreichen.

2. Humanität

Als sozialwirtschaftliches Unternehmen müssen wir unsere Aufgaben im Geiste der Menschenfreundlichkeit und Wertschätzung für andere erfüllen, denn sonst sind wir nichts anderes als kalte, berechnende Profis, die bei aller fachlichen Kompetenz auf Dauer keinen Erfolg haben werden. Auch wenn dies nicht mit harten Fakten messbar ist, so ist es doch im Umgang miteinander, im Betriebsklima und in der Wahrnehmung unseres Unternehmens durch die Menschen instinktiv spürbar und erlebbar. Humanität lässt sich nicht verordnen, aber es ist gut, wenn die Menschen im Unternehmen wissen, dass sie sich auf diesen Wert berufen können.

3. Integrität

Ein wichtiges Kapital unseres Unternehmens ist unsere Marke, die uns im Markt identifizierbar und bekannt macht. Diese Marke kann einen guten Ruf oder einen schlechten Ruf haben. In beiden Fällen gilt: Auch wenn dies nur ein Konzernunternehmen betrifft, es wird in der öffentlichen Meinung auf die gesamte SRH übertragen. Wichtig ist deshalb, dass wir auf eine korrekte, integre und verlässliche Geschäftspolitik achten. Wir wollen weder Wachstum noch Gewinn, die durch eine inkorrekte und nicht integre Geschäftspolitik zustande kommen. Wir machen immer wieder klar, dass Korruption, Untreue, Betrug zum Nachteil des Unternehmens nicht geduldet und streng sanktioniert werden, wenn sie aufgedeckt werden.

4. Effizienz

Ich denke, dazu habe ich vorhin bereits das Wesentliche gesagt. Effizienz bedeutet für uns, unsere Dienstleistungen rasch, kostengünstig und fehlerfrei zu erbringen

Entscheidend ist, dass die Unternehmensführung dazu klare Kennziffern entwickelt, mit denen sie die Effizienz misst, dass sie sie zeitnah kontrolliert und sowohl incentiviert als auch bei nachhaltiger Verfehlung sanktioniert.

5. Innovation

Häufig werden Invention und Innovation verwechselt. Ersteres ist eine neue Geschäftsidee, Letzteres die erfolgreiche Vermarktung dieser Geschäftsidee. Wir leiden ja in Deutschland etwas darunter, dass wir viele gute Ideen entwickeln und die

anderen sie dann erfolgreich umsetzen und verkaufen. Deswegen halte ich den Slogan „Deutschland, Land der Ideen“ für wenig hilfreich.

Ich will damit sagen: Wir leben nicht von guten Einfällen und Ideen, sondern davon, dass sie in Dienstleistungen umgesetzt werden, die für unsere Kunden nützlich sind, die ihren Bedarf erfüllen und für die sie bereit sind, zu bezahlen. Auch hier hat die unternehmerische Führung eine besondere Verantwortung, in dem sie den Innovationsprozess nicht, wie dies häufig in sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu beobachten, als zufälligen Prozess dahin gleiten lässt, sondern aktiv managed. Das bedeutet ebenfalls wieder Kennzahlen, wie z.B. die einfache Frage, wie viel Geld wir mit Angeboten verdienen, die jünger als 3 Jahre sind, eine klare Berichterstattung über den Innovationsprozess und eine entsprechende Incentivierung

6. Exzellenz

Wir haben bewusst den Begriff Exzellenz gewählt und nicht Qualität. Ersteres ist ein klarer Qualitätsanspruch, letzteres lediglich ein Gattungsbegriff. Wer Exzellenz beansprucht kann sich nicht mit Zweitklassigkeit zufrieden geben, auch wenn sie ordentlich zertifiziert, testiert daher kommt. Ich bin kein großer Freund der formalen Qualitätssicherung, die inzwischen zu einer gigantischen Bürokratisierung von sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen führt. Ich bin dagegen ein Fan praktischer Qualitätsverbesserung, die von unseren Kunden unmittelbar erlebt werden kann. Und dies bedeutet, die kontinuierliche und nachweisbare Verbesserung der Ergebnis-, der Prozess- und der Strukturqualität.

Ich will nicht behaupten, dass wir überall erstklassig sind, aber wenn wir diesen Anspruch erheben, wissen alle, worauf es ankommt und dass das Argument: „Die anderen sind auch nicht besser!“ bei uns kein Entschuldigungsgrund für schlechte Qualität ist.

Zusammengefasst: Ich glaube, wenn eine Unternehmensführung und die Mitarbeiter ihr Verhalten immer wieder an diesen 6 Werten messen und daraus die notwendigen Konsequenzen ziehen, dann ist ihnen der nachhaltige Unternehmenserfolg sicher.

VI. Der Misserfolg als Chance – Plädoyer für eine intelligente Kultur des Scheiterns

Ich komme damit zum unglücklichen Bruder des Erfolgs: Zum Misserfolg.

Ja, ich halte es für notwendig, in diesem Vortrag auch über den Misserfolg und das Scheitern von Unternehmern zu reden, zwei Sachverhalte, die zwar jeden Tag passieren, die aber in der öffentlichen Meinung leicht zum Stigma werden. Wir denken an die panischen Reaktionen in der Politik, als Wirtschaftsminister zu Guttenberg die Insolvenz von Opel als eine Problemlösung erwähnt hat.

Der Bankier **Hermann Josef Abs** hat einmal gesagt: „*Wer nicht mindestens einen Konkurs hingelegt hat, versteht nichts von Wirtschaft!*“ und uns damit in Erinnerung gerufen: Unternehmen kennen nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge und Scheitern.

Wenn ich auf meine Zeit als Vorstand zurückblicke, dann waren es die **Misserfolge, aus denen ich am meisten gelernt habe**. So z.B. als einer meiner Geschäftsführer sich bestechen ließ, um eine kurz vor dem Bankrott stehende Klinikgruppe zu kaufen. Obwohl ich als Aufsichtsratsvorsitzender alle Kontrollpflichten erfüllt hatte, hatte ich gegenüber meinem Unternehmen ein so großes Gefühl der persönlichen Schuld und des Versagens, dass ich alles hinwerfen wollte.

Meine Mitaufsichtsräte und Mitarbeiter haben mich an der Krawatte gepackt und mir gesagt, dass das zwar menschlich verständlich, aber völlig ununternehmerisch sei und dass gerade jetzt mein Kampfgeist und mein Unternehmerqualitäten gefordert seien, um diese Krise zu bewältigen. Das hat mich überzeugt und ich habe mich den ganzen unangenehmen Dingen, die damit verbunden waren, gestellt.

Von Laotse stammt das Wort: „*Stärke ist Schwäche, Schwäche ist Stärke*“. Ich habe es bis zu dieser Krise immer für ein Paradoxon gehalten. Der Sinn wurde mir fühlbar klar, als ich merkte, dass ich erstmals einer Position der Schwäche war, die mich zu völlig neuen Ideen und Perspektiven brachte und mir völlig neue Kräfte zuwachsen ließ.

Was ich lernte, war vor allem:

- dass zum Leben eines Unternehmers nicht nur der Erfolg gehört, sondern auch der Misserfolg
- dass man im Erfolg von vielen Freunden umgeben ist und im Misserfolg sehr einsam wird und das psychisch bewältigen muss
- dass es nicht hilft, wenn man unangenehme Realitäten verdrängt, sondern nur, wenn man sich ihnen offen stellt.
- dass der beste Weg zur Bewältigung der Krise ist, sich seine Fehler offen einzugestehen und persönliche Verantwortung zu übernehmen, auch wenn es das eigene Image beschädigen und die Karriere gefährden kann.
- dass man gerade in Turbulenzen einen kühlen Kopf bewahren muss, um aus dem Misserfolg noch das Beste machen kann

Ich glaube deshalb, dass es zum unternehmerischen Erfolg gehört, auch eine Kultur des Scheiterns zu entwickeln, die darin besteht, seinen Mitarbeitern klarzumachen, dass Misserfolg nicht per se ein Unglück ist, sondern immanenter Bestandteil unternehmerischen Handelns, das immer auch mit Risiko verbunden ist.

Für uns in der SRH gilt deshalb der Grundsatz: Führungskräfte, die etwas Neues wagen, die unkonventionelle Lösungen ausprobieren wollen, dürfen auch Fehler machen. Sanktioniert werden nur 2 Fehler. 1. einen gemachten Fehler zu verschweigen und ● 2. den gleichen Fehler nochmals zu machen

Dazu gehört auch, jenen, die es verdient haben, eine zweite Chance zu geben.

Der Philosoph Hans Jürgen Stöhr sagt: „*Wenn schon scheitern, dann klug und intelligent scheitern.*“ Er versteht darunter ein entwicklungsfähiges Scheitern, ein Scheitern, das zur auch persönlichen Offenheit für neue Wege, zum Umdenken und zur Entwicklung von Alternativen führt.

Dies ist ein Plädoyer für das Scheitern als Lernprozess für Innovationen, für ein Unternehmertum, das Misserfolg nicht nur einkalkuliert, sondern als wesentlichen Fortschrittsfaktor begreift.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich bin damit am Ende meines Vortrages und hoffe, dass ich Ihre Geduld nicht überstrapaziert habe und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Klaus Hekking