

## Duttweiler muss noch entdeckt werden

Es war Joseph Schumpeter, Ökonom österreichischer Herkunft, der als erster die Unternehmerfigur als zentrales Moment von wirtschaftlicher Dynamik herausgearbeitet hat. Gab es nicht schon vorher Unternehmer? Natürlich; aber die Wirtschaftswissenschaften sahen es lange als Fortschritt an, von der Person und ihren Unwägbarkeiten zu abstrahieren. Wo Gewinnmaximierung allein die Maxime ist - sei es als grundlegendes Motiv oder weil der Markt es erzwingt - kommt man auch mit Techniken und Optimierungsmodellen aus, unabhängig von der Person dessen, der sie anwendet. Wozu sich dann mit der Person beschäftigen?

Heute wird Schumpeter wiederentdeckt - weil sich gezeigt hat, dass Unternehmer aus Fleisch und Blut nicht über einen Kamm zu scheren sind, dass viele der bahnbrechenden unternehmerischen Ideen nicht in Großorganisationen entstehen, sondern von Querdenkern, oft Querköpfen, Unangepassten.

In den letzten Jahren hat sich, von den angelsächsischen Ländern ausgehend, eine neue Forschungsrichtung etabliert, die die Besonderheit des Unternehmensgründers im Gegensatz zu der des Managers betont. Manager werden ausgebildet in *business administration*. Der Begriff verrät worum es geht: *administration*, Verwaltung. Nichts Schlechtes daran; große Organisationen müssen effizient verwaltet werden. Aber Neuanfang, ungewohnte und unerprobte Ideen, Risiko mit der Gefahr des Untergangs setzen ganz andere Schwerpunkte. Deswegen ist die angelsächsische Unterscheidung von *entrepreneurship* und *business administration* so hilfreich; der deutsche Sprachgebrauch präzisiert nicht ausreichend.

Der Unternehmer im Schumpeterschen Sinne ist der *entrepreneur*, der etwas grundsätzlich Neues, radikal Veränderndes einbringt. Er entwertet das Bestehende. Schumpeter benennt das mit einem drastischen Begriff, der seitdem in den Wirtschaftswissenschaften eingeführt ist: "Kreative Zerstörung".

### Eine zukunftsweisende Idee

Gottlieb Duttweiler war so ein Schumpeterscher Unternehmer. Er war der kreative Zerstörer par excellence. Das musste ihm der Schweizer Einzelhandel gründlich übelnehmen. Die Methode, mit der er seine Idee entwickelte, scheint wie aus einem modernen Workshop zu Entrepreneurship entnommen: "Strikt von den Funktionen ausgehen statt den Konventionen zu folgen". Was sind die Konventionen, die die Waren so teuer machen? Duttweiler findet zwölf von ihnen. Er lässt keinen Stein auf dem anderen. Bis dato gültige Selbstverständlichkeiten wie Zwischenhandel, Ladenverkauf, breites Sortiment oder Kleinpackungen werden beiseite geschoben. Seine ganze Energie geht in die Entwicklung dieser unternehmerischen Idee. Sie stellt den Verbrauchernutzen über alles andere. Ist dies nicht zu idealistisch, deshalb zum Scheitern verurteilt? Nicht nur wegen der vielen Gegner, sondern wegen des Glaubens an die Vernunft, an die Aufgeklärtheit, an das rationale Handeln der Züricher Hausfrauen? Klingt es nicht wie aus einem lebensfremden Lehrbuchtext?

Da ist er seiner Zeit weit voraus. Erst heute wird langsam deutlich, wie sich die Gewichte verschieben. Das Bildungsniveau der Bevölkerung steigt, so wie das Bewusstsein für Täuschungsmanöver der Werbung. Institutionen der Verbraucheraufklärung gewinnen an Einfluss, entwickeln Kriterien für die Warenqualität, für das Preis-Leistungs-Verhältnis, machen den Vergleich einfacher und selbstverständlicher. Das Internet tut ein Übriges. Wer dort nach Waren sucht, stößt meist schon zu Beginn auf sog. *portals*, die Vergleichsmöglichkeiten nahe legen und auch für den Benutzer bereit stellen.

Man kann Duttweiler auch als einen Vordenker für eine neue Einfachheit sehen: Die Idee, die Migros-Lastwägen so zu beladen, dass die Artikel von der einen Seite hinein geschoben und von der anderen bequem herausgenommen werden konnten. Oder der Einfall, unrunde Mengen aber dafür runde Preise für alle Produkte einzuführen. Schließlich, dass er trotzdem Preistransparenz schaffte, indem er die Preise auf jeweils 100 Gramm umrechnete. Das sind kleine Geniestreiche am Rande, aber sie zeigen: Duttweiler dachte in Begriffen neuer Einfachheit. Die Welt wird jeden Tag komplexer; wir wären längst überfordert, wenn nicht hin und wieder jemand käme, der die Dinge einfacher machte.

#### How to make markets work

Zu Duttweilers Zeit war die Vorstellung des Moraltheologen Adam Smith, dass sich durch das Wirken des Marktes wie durch eine unsichtbare Hand Gutes durchsetzt, völlig *out*. Selbst in den Wirtschaftswissenschaften glaubte fast niemand mehr an diese Theorie. Markt und Kapitalismus waren Auslaufmodelle. Die Zukunft schien dem Sozialismus zu gehören. Duttweiler hat das nicht angefochten. Dass Markt zwar nicht von selber funktioniert, aber zum Funktionieren gebracht werden kann – das war im Drehbuch der Ideologen nicht vorgesehen. Die Rolle trotzdem überzeugend aufzuführen, blieb dem Gründer der Migros vorbehalten.

Wenn man so will, hat Duttweiler die unsichtbare Hand des Adam Smith ein Stück sichtbar werden lassen. Durch Duttweilers energischen Auftritt, wie durch die Mechanismen des Marktes, brachen sich bessere Preise und bessere Qualität eine Bahn.

Die Überlegenheit des Regelsystems Markt hat sich in den Wirtschaftswissenschaften in der Zwischenzeit – auch bei vielen sozialistischen Denkern – durchgesetzt. Stellte man früher die grundsätzliche Frage: *do markets work?*, würde man heute eher diskutieren *how to make markets work* - welche Bedingungen man schaffen muss, um die Marktprinzipien (gegen Machtmissbrauch und Wettbewerbsverzerrungen zum Beispiel) zur Geltung zu bringen.

In Duttweilers Tagen aber waren die beiden ideologischen Lager noch intakt. Er wurde von den Sozialisten wie von den Kapitalisten abgelehnt, weil er die - angeblich unvereinbaren - Prinzipien sozialen Denkens und marktwirtschaftlichen Handelns miteinander vereinbarte und erfolgreich in die Praxis umsetzte. Den einen verwarf er das Konzept, den anderen die Preise.

Duttweiler konnte die Preise so niedrig setzen, weil er seine Handelskosten senkte. Er hatte am eigenen Leib erfahren, wie wenig bei Kaffee an die Produzenten bezahlt wurde und wie viel in den Handel ging. Das brachte ihn auf.

Heute hat sich die Relation noch weiter verschlechtert. War im Jahre 1925 das Verhältnis von Einkaufspreis zu Verkaufspreis bei 1 : 3, so ist diese Relation heute bei Waren aus Entwicklungsländern, aber nicht nur bei ihnen, bei etwa 1 : 10. Trotz aller Rationalisierung im Handel hat sich sein Anteil stark vergrößert. Das Marketing ist der große Kostenfaktor, nicht die Produktion. Dies, weil die Herstellung von Waren viel stärker rationalisiert werden konnte als die Vermarktung.

Heißt das nicht, dass wir heute erst recht Duttweiler und seinen Ansatz brauchen?

Es würde auch politisch Sinn machen.

Unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs werden sich die hohen Einkommenssteigerungen der Vergangenheit in den Industrieländern kaum fortsetzen lassen. Eher ist das Gegenteil denkbar. Mit der Globalisierung wird ja die Angst verbunden, dass weltweit ein „Wettbewerb nach unten“ zu Lasten der Löhne und sozialen Leistungen stattfindet. Müssen wir von unserem jetzigen Wohlstandsniveau Abschied nehmen?

Der Ausweg liegt eigentlich auf der Hand: die Preise senken. Selbst stagnierende Löhne und Gehälter würden durch Preissenkungen *real* mehr wert. Duttweilers Ansatz ist hochaktuell: Preissenkungen bei den Gütern des täglichen Lebensbedarfs wie Lebensmittel oder Textilien. Nicht durch Senkung der Erzeugerpreise, aber durch Senkung der hohen Kosten für das Marketing. Solche Preissenkungen hätten für die sozial Schwachen den größten Vorteil, da sie überproportional viel von ihrem Einkommen für die Waren des täglichen Lebens aufbringen müssen. Politik und Ökonomie erhielten damit wieder Handlungsspielräume.

Die Technologie dafür ist bereits da. Die fahrbaren Läden zeigen im elektronischen Zeitalter als Websites ihre Waren viel schneller und preiswerter. Waren bestellen geht heute schon schnell und sicher. Bezahlen (demnächst) auch. Wie aber intelligenter distribuieren? *Verteilen* lassen sich Waren über das Internet nicht.

Internet ist aber mehr als nur moderne Technologie. Internet ist im Kern Kommunikation. Und da steht der Geniestreich noch aus. „The more High Tech“, sagt der Zukunftsforscher John Naisbitt, „the more High Touch is necessary. Touch provides the balance“. Duttweiler brachte *high touch* in den Handel. Ein bisschen lautstark vielleicht, aber mit Herz und Seele.

Also *e-commerce* à la Duttweiler...?

### Tuning in with society's values

Heute ist selbst ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr alles. Viele Verbraucher wünschen sich mehr. Sie wollen, dass die Produkte keine Chemierückstände enthalten, sie wollen wissen, ob der preiswerte Teppich etwa in Kinderarbeit gefertigt wird, ob Rücksichtslosigkeit gegen die Natur oder die heimliche Beseitigung von Schadstoffen den Kostenvorteil brachten, der der jeweiligen Firma einen Preisvorsprung gegen Konkurrenten ermöglicht. Aber auch dies sind Elemente, die in Ansätzen bereits bei Duttweiler zu finden sind. Die Gründung des Instituts für Ernährungsforschung ist ein Beispiel dafür, die frühen Hinweise etwa auf die Gefahren der Pestizide und Antibiotika. Duttweilers Bemühungen um Gerechtigkeit und Ausgleich mit der Dritten Welt würden ein eigenes Kapitel füllen.

Duttweiler war auch in diesem Punkt seiner Zeit voraus: Er ahnte wohl, dass es für Unternehmer immer wichtiger werden würde, aktiv auf die Werte der eigenen Gesellschaft einzugehen. Es ist dies eine Entwicklung, die erst in jüngster Zeit erkennbar wird und vielleicht auf die Formel: "Tuning in with society's values" gebracht werden kann. Sich *mit* den Werten der Gesellschaft bewegen, nicht *gegen* sie. Es segelt sich besser mit dem Wind im Rücken als gegen den Wind zu kreuzen. "Business ideas must be woven into the fabric of societal values and shared problems," heißt es dazu im Lehrbuch für modernes Management von Gareth Morgan. Und man könnte fortfahren:

*In der modernen Welt wird der Erfolg jenen gehören, die es verstehen, um ihr Unternehmen herum eine Ideenwelt aufzubauen. Eine Ideenwelt, die die Energie ihrer Mitarbeiter anfeuert. Eine Ideenwelt aber auch, die - in Taten umgesetzt - Achtung und Sympathie ihrer Abnehmer gewinnt.*

Ein Satz von Duttweiler. Ein hochmoderner Satz. Treffender lässt sich nicht ausdrücken, was die besten unter den Business Schools heutzutage versuchen, ihre Studenten verstehen zu machen. „An ounce of image is worth a pound of performance“ lehrt das französische Institute of Management Research.

Es sind Duttweilers Gedanken, aber ich habe ihn in der angelsächsisch beeinflussten Literatur nirgends zitiert gefunden.

Indifferenz gegenüber sozialen Problemen macht in der Bevölkerung nicht beliebt, untergräbt den Goodwill gegenüber einem Unternehmen. Sich in Einklang mit den Werten der eigenen Kultur zu bewegen ist besser, nicht weil der Appell an die Moral plötzlich gewirkt hätte, sondern weil es zunehmend für den eigenen Erfolg und das Überleben notwendig wird. Nicht die Hoffnung auf den menschlichen Idealismus ist ausschlaggebend, sondern dass immer mehr Bedingungen eintreten, die solches Verhalten belohnen. Die Überlegung des *ethic pays* setzt sich durch. Man kann heute nicht mehr zynisch die öffentliche Meinung missachten, auch nicht als großer und mächtiger Konzern. Eine Lektion, die nicht nur Shell mit der Bohrplattform "Brent Spar", sondern kürzlich auch Microsoft lernen musste. Es gibt viele Indizien dafür, dass sich Moral und Markt nicht beißen müssen, sondern Markt immanente Anreize für gute Taten enthält, die nicht erst im Himmel belohnt werden.

Entrepreneurs müssen dabei sturmfest sein und bleiben, auch wenn Wettbewerber ihnen ein Bein zu stellen suchen oder schlecht über sie reden. Unternehmer, die ihren Kurs halten und sich nicht

korruptieren lassen, zwingen ihre Gegner letztlich zu dem, was diese fürchten: Wettbewerb und Vergleich. Praktizierte Moral wirkt wie von selbst auch als ein vorzügliches Marketing-Konzept.

## Unternehmer und Künstler

Ein engagierter Mensch, der gesellschaftliche Problemlagen erkennt, sich mit ihnen auseinandersetzt und daraus eine Idee für eine eigene Unternehmensgründung entwirft, ist durchaus mit einem Künstler vergleichbar. Beide versuchen, gesellschaftliche Entwicklungen vorzuziehen, lange bevor diese in statistischen Kolonnen erscheinen. Beiden ist eine schöpferische Tätigkeit gemeinsam. Wie in der Kunst erfordert dies nicht selten die Besessenheit von einer Idee. Und wie der Künstler, der einen eigenen Stil in die Welt setzen will, hat auch der Entrepreneur, der eine neue Idee am Markt durchsetzen will, oft eine Phase sozialer Zurückweisung durchzustehen. Wir kennen solche Kapitel aus den Biographien großer Künstler und Schriftsteller ebenso wie aus denen berühmter Unternehmer. Diese Phase wird oft von persönlichen Opfern, waghalsigen Experimenten und dem mitleidigen Lächeln der etablierten Mitwelt begleitet. Und doch bildet sie nicht nur Risiko und Nichtachtung, sondern recht eigentlich auch den Reiz im Leben des Künstlers wie des Entrepreneurs.

"Geist" und "Geld" haben sich in unserem Kulturraum noch nie gut vertragen. Die Verachtung für Geld- und Warenzirkulation und die Gleichsetzung von Gewinn mit etwas Bösem ist zumindest seit der Romantik Grundausstattung fast jeder anti-bürgerlichen und anti-kapitalistischen Gesellschaftskritik. Statt sich spinnefeind zu sein, sollten wir lieber miteinander spinnen. Was wir brauchen ist eine Kultur des Unternehmerischen, die weit mehr Ideenpotenzial zulässt, als dies heute der Fall ist; die in ihre Kultur auch Künstler, Außenseiter und solche unangepassten Gruppierungen einbezieht, die in der "Welt der Wirtschaft" und ihren manchmal recht mausgrauen Vorstellungen keinen Platz sehen. Für eine solche offenere Kultur bedarf es eines Typus von Unternehmer, der, sei es als Künstler, als sozial engagierter Mensch oder als Wissenschaftler die Denkweisen seines Gebietes einbringt in Ideen zur Verbesserung der Lebensqualität. Wir brauchen Unternehmer, die nicht nur ständig neue Bedürfnisse herauskitzeln, sondern auf vorhandene Probleme mit ökonomischer, aber auch mit sozialer und künstlerischer Phantasie antworten: Entrepreneurship als schöpferische Tätigkeit.

Wir müssen lernen, sagt Peter Ulrich, Wirtschaften als kulturelle Aktivität zu verstehen.

Auch hier hat Duttweiler Wegmarken hinterlassen. Er war von ganzem Herzen ein Entrepreneur im schöpferischen Sinne. Sein Eigensinn geht in die Generierung unternehmerischer Ideen, die zwar auf der Grundlage intelligenter und effizienter Ökonomie angelegt sind, aber doch über diese hinausweisen und sich Ziele außerhalb der angestammten Ökonomie setzen. Es ging ihm sicher nicht um Gewinnmaximierung. Dass die Duttweilersche Migros so erfolgreich und reich wurde, kann man auch als Neben-, ja Abfallprodukt extravaganter unternehmerischer Ideen und Handlungsweisen sehen. Die Herzen der Menschen gewinnt man nicht mit purem Gewinninteresse. Auch Altruismus ist wahrscheinlich Teil unserer Bedürfnisse.

## Culture of Entrepreneurship

Der Trendforscher Matthias Horx beschreibt, wie in der Sphäre der Ökonomie alte Trennungen immer mehr aufgehoben werden. Das Unternehmertum alten Schlags hielt eisern Eigentum und Führung in einer Hand. Heute erleben wir den Durchbruch einer Teilhabe-Kultur, die die alte Trennung aufgibt und damit experimentiert, in welchen Beteiligungsformen man Mitarbeiter langfristig für das Unternehmen gewinnen kann. Unsere individualistische Kultur, so Horx, werde darüber hinaus einen Unternehmertypus hervorbringen, der mit seiner Arbeit auch anderes verbindet als die Ebene des Geldes. Der gut werden will, weil er ehrgeizig ist – aber ehrgeizig in einem neuen, qualitativen Sinne: er möchte ein möglichst schlüssiges, möglichst spannendes Lebenskunstwerk gestalten.

Beispiele hierzu gibt es längst in anderen Bereichen. Menschen, die das Feld des Künstlerischen, aber auch sportliche oder gesellschaftliche Engagements wählen: sie tun es nicht – jedenfalls nicht in erster Linie – wegen des damit im Erfolgsfall verbundenen Geldes. Nicht, weil das moralisch schnöde wäre - sondern weil es den Kern nicht trifft. Weil künstlerisches Schaffen, sportliche Hochleistungen, soziale Herausforderungen viel spannender sind, weil sie Lebenskitzel versprechen, weil man sich selber in vielen Fasern seines Wesens verwirklichen oder zumindest in Szene setzen kann.

Nur das Bild des Unternehmers scheint in unseren Köpfen wie festgeklebt mit der Vorstellung von Kapitalismus, von Gewinnmaximierung, von Habgier. Da ist es Duttweiler, der uns die entscheidende neue Orientierungshilfe gibt: dass es doch gerade der Bereich des Unternehmerischen ist, in dem man etwas bewegen kann. Weil man es selber ist, der ein Stückchen bessere Welt initiiert und geschaffen hat und nicht darauf warten muss, bis die Politiker klüger werden und andere das endlich angehen, was man schon immer beklagt hat. Es ist einfach ein verdammt gutes Gefühl, an einer kleinen Stelle selber etwas bewegt und umgesetzt zu haben. Da verblasst die Dagobertsche Perspektive, auf einem Berg von Geld zu sitzen und sich des Neids der Mitmenschen gewiss zu sein. Es ist einfach ein *thrill*, und eine Befriedigung, die den normalen Beschäftigungen fehlen. Dies meint wohl der japanische Entrepreneur und Autor Kiyosaki, wenn er sagt: "Never settle for being average" und er fügt hinzu: "there is more than money at risk." Dein Leben nämlich, dein nicht ausgefülltes, nicht erfülltes Leben, in dem du die Chancen und Potentiale, die in dir steckten nicht angegangen bist, sie nicht ausgeschöpft hast.

Das ist nicht notwendig elitär. "Jeder ist ein Künstler," sagt Joseph Beuys und meint damit, dass in jedem Menschen besondere Eigenarten stecken, etwas Besonderes ist, das es zu entwickeln gilt und das auch wirklich entwickelt werden kann. Das wäre die große Synthese, ein aussichtsreicher Gesellschaftsentwurf: Die ökonomischen Prinzipien der Rationalität und der Effizienz gebündelt mit dem Ehrgeiz einer großen Anstrengung, etwas Gutes, Bleibendes und Schönes in die Welt zu bringen. Ideen für eine liebenswerte, einfühlbare, schöpferische Gesellschaft zu verbinden mit den eindrucksvollen Potentialen des Wirtschaftlichen. Nicht Verurteilung von Profit und persönlicher Entfaltung, aber auch nicht einfalllose Ökonomie, die unsensibel ist für gewachsene Wertsysteme und Geborgenheit. Sondern eine neue, offenere Kultur des Unternehmerischen, die in Einklang mit den Werten der Gesellschaft und den Bedürfnissen der Menschen Höchstleistungen hervorbringt und dafür Anerkennung vergeben kann. Die

auch den kleinen und großen Napoleons bessere Möglichkeiten der Entfaltung und des Denkmals lässt, als es Kriege und stupide Vermögensakkumulationen sind.

Gefragt sind unternehmerische Initiativen in bisher unerschlossenen Bereichen. Die Ökonomie ist etwas viel zu Wichtiges, als dass man sie den Ökonomen überlassen dürfte. Gesucht ist der *citoyen* als Unternehmer und Künstler, der verlorengegangene soziale, emotionale und intellektuelle Qualitäten zurückgewinnt, sich und anderen sinnstiftende Tätigkeiten ermöglicht: die ideenreiche Umgestaltung unserer Lebensgrundlagen durch eine offenere und reiche Kultur des Unternehmerischen. Duttweiler hat ein Stück davon vorgeführt.