



Universität Karlsruhe (TH)
Interfakultatives Institut für Entrepreneurship

Prof. Götz W. Werner

Entrepreneurship I

Skript

Karlsruhe, November 2008



Inhalt

1	Unternimm Dich selbst – Selbsterziehung	3
2	Die zwei Hauptaufgaben der Wirtschaft	6
3	Vertrauen als Grundlage für die Wirtschafts- und Sozialgestaltung	10
4	Das menschliche Ich als handelndes Wesen in der Welt - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als grobe Gliederung der Zeit, in der gehandelt wird ...	17
5	Die drei Unternehmerrollen	21
6	Tugenden des Unternehmers	27

1 Unternimm Dich selbst – Selbsterziehung

Jeder Mensch hat nicht nur Verhältnis zur Welt, sondern auch zu sich selbst. Dieses Verhältnis zu sich selbst ist die Grundlage zum Selbstbewusstsein und vor allem zur Selbsterziehung, die im Folgenden behandelt wird.¹

Entrepreneurship ist bestimmte Art von Tätigkeit. Das bedeutet zunächst: Fragen zu stellen. Derjenige, der die aufregendsten bzw. die interessantesten Fragen stellt, der führt die Gemeinschaft.

Diese Tätigkeit hat eine Voraussetzung: Sie ist nicht nur nach außen gerichtet, sondern sie ist im Kern eine *unternehmerische Einstellung zur eigenen Lebensführung*. Das ist Unternehmerschaft. Wenn man Unternehmer werden will, muss man erst sich selbst unternehmen. Dies kann man tun indem man sein eigenes Leben bewusst führt. Die Selbstführung ist somit ein wichtiger Aspekt von Entrepreneurship. Sie ist als Anlage in jedem Menschen vorhanden, der ja als Erwachsener lernt, sein Leben selbst zu führen. Entrepreneurship bedeutet: Diese Selbstführung aufzugreifen, zu intensivieren und auszuweiten. Die Selbstführung ist somit der Ausgangspunkt von Entrepreneurship.

Unternehmerschaft richtet sich in erster Linie auf die Bedürfnisse der Menschen. Denn ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es Kunden hat. Dazu müssen die Bedürfnisse der Kunden antizipiert werden. Antizipation ist somit die wichtigste Fähigkeit für unternehmerisches Tun und unternehmerische Disposition. Antizipation ist eine Fähigkeit, die ausgebildet werden kann.² Und zwar durch Selbsterziehung.

Der Impuls von Fremd- zur Selbsterziehung entwickelt sich bei jedem Menschen in anderer Weise und Intensität. Prinzipiell gilt, dass das Ausmaß an Selbsterziehung mit steigendem Lebensalter mit unterschiedlicher Intensität zunimmt und im fortgeschrittenen Alter eventuell wieder zurückgeht. Während seiner Kindheit wird der

¹ Das Verhältnis zur Welt wird in späteren Vorlesungen, insbesondere in Kapitel 3 behandelt.

² Antizipation als eine wichtige Aktivität in der eigenen Lebensführung wird in Kapitel 4 näher beleuchtet.

Mensch durch die Eltern, Paten und/ oder andere Erziehungsberechtigte (z. B. Erzieherin im Kindergarten) erzogen. Dies kann als *Fremderziehung* bezeichnet werden. In dieser Lebensphase ist das Ausmaß an Selbsterziehung (nahe) Null. Erst nach dieser Phase (in der Jugend) entscheidet es sich, ob der Mensch seine Entwicklung selbst vorantreiben möchte und seine (Selbst-)Erziehung bewusst in die Hand nehmen will.

Im Gegensatz zum Wachstum, der lediglich eine Vergrößerung ist, bedeutet „Entwicklung“ eine Verwandlung. Man muss sich dessen bewusst werden, dass es bei der Selbstentwicklung und Selbsterziehung um die bewusste Verwandlung der eigenen Person, mit dem Ziel, eine selbstbestimmte Persönlichkeit zu werden geht. Es kommt nicht selten vor, dass man von sich aus erkennt, wann man *selbst* gefordert ist, seine eigene Erziehung bewusst zu übernehmen. Das ist der Wendepunkt, in dem die Fremderziehung zurückgeht und das Ausmaß an Selbsterziehung steigt, wie dies folgende Abbildungen grafisch verdeutlichen.

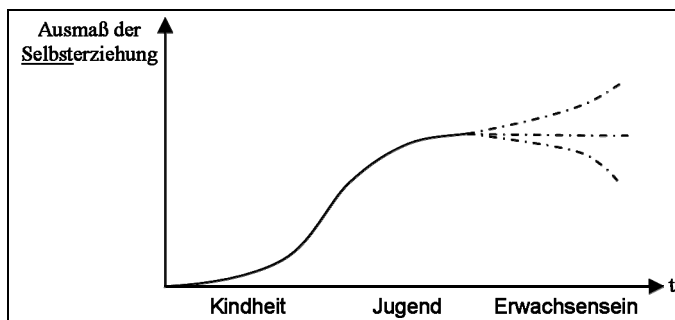


Abbildung 1: Ausmaß der Selbsterziehung in verschiedenen Lebensabschnitten

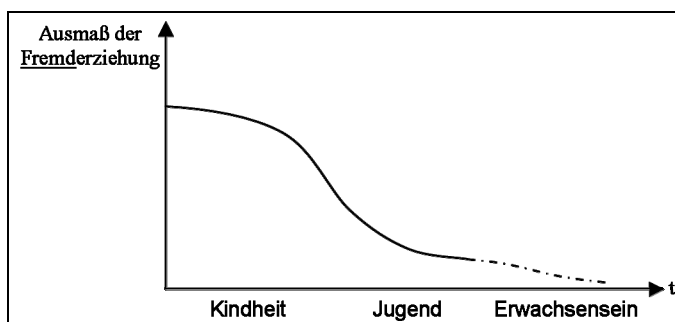


Abbildung 2: Ausmaß der Fremderziehung in verschiedenen Lebensabschnitten

Dazu gehört vorrangig, dass man eigene Talente, die in einem selbst bereits latent vorhanden sind, erkennt und zu Fähigkeiten verwandelt. In Bezug auf das Entrepreneurship bedeutet das, dass man seine eigene unternehmerische Disposition erkennt und bewusst ausbildet. Denn erst durch Selbsterziehung und Selbstentwicklung wird man zu einer Persönlichkeit.

In diesem Sinne besteht die Lebensaufgabe und ebenso auch die unternehmerische Aufgabe in einem fortwährenden „Aufgreifen und Verwandeln“.

2 Die zwei Hauptaufgaben der Wirtschaft

Mit immer besseren Methoden und Maschinen zur Erreichung „paradiesischer Zustände“

Man kann von Wirtschaft nur dann sprechen, wenn Menschen nicht für sich tätig werden (im Sinne von Autarkie), sondern ihre Arbeitskraft für Andere einsetzen. Im weitesten Sinne ist die Wirtschaft somit für die Menschen da, und nicht die Menschen für die Wirtschaft.³ Als erste Aufgabe der Wirtschaft kann folglich die *Versorgung der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen* verstanden werden.

„Die Aufgabe der Wirtschaft ist, paradiesische Zustände herzustellen.“

(Prof. Werner)

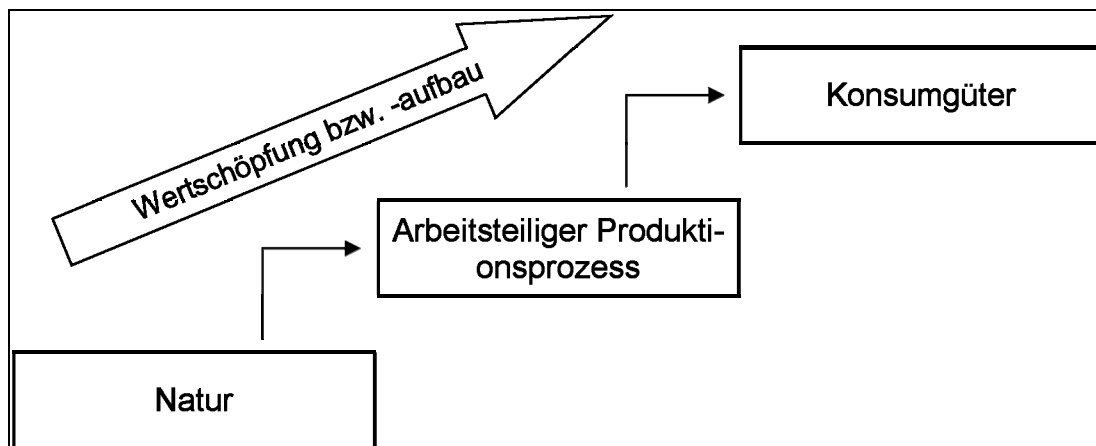
Dass die moderne Wirtschaft diesem Ziel bereits ein gutes Stück näher gekommen ist, zeigt der Vergleich von heutigen Lebensbedingungen mit denen vor beispielsweise 100 oder 200 Jahren. Ein entscheidender Faktor für diese Entwicklung ist der technische Fortschritt in Form von ständig verbesserten Methoden und Maschinen. Insbesondere am Beispiel der Industrieländer wird folgender Zusammenhang deutlich: Die immer besseren Methoden und Maschinen, die der Wirtschaft als Werkzeuge zur Erreichung der ersten Aufgabe dienen, führen zur Rationalisierung der Menge an eingesetzter Arbeit. Konkret bedeutet dies, dass die Menschen von ihrer gesamten Lebenszeit deutlich weniger für die Arbeit aufbringen müssen, als dies noch vor zwei Generationen der Fall war und somit mehr Zeit zur Verfügung haben, die sie für ihre Freizeit nutzen können. Gleichzeitig ist eine enorme Erhöhung der Qualität des Lebensstandards erreicht worden, was an besserer Bildung, Infrastruktur, Hygiene und nicht zuletzt an der lückenlosen Versorgung mit den Lebensmitteln und Konsumgütern zu beobachten ist.

Da die technische und wirtschaftliche Entwicklung weiter voranschreitet, könnte man vermuten, dass wenn es der Wirtschaft gelingen sollte, „paradiesische Zustände“ zu erreichen, niemand mehr zu arbeiten brauchte (ob dies wirklich erreicht werden kann, sei zunächst dahin gestellt). Folglich könnte man als Ziel und mögliches Ergebnis der Wirtschaft die Befreiung der Menschen von der Arbeit ansehen.

³ Allerdings gäbe es ohne Menschen keine Wirtschaft („Wirtschaft – das Füreinander-Leisten“, Götz W. Werner).

Natur, Arbeit und Geist in der Wertschöpfung bzw. im Wertaufbau

Die Rohstoffe werden aus der Natur entnommen und im Laufe eines arbeitsteiligen Produktionsprozesses zu handelbaren Konsumgütern verarbeitet. Die *Wertschöpfung* beginnt mit der Entnahme der Rohstoffe aus der Natur und vollzieht sich in mehreren Produktionsstufen bis hin zu einem konsumfähigen Gut.



Die Anzahl der Wertschöpfungsstufen sowie Verarbeitungsstufen variiert dabei von Gut zu Gut.

Bei der Bearbeitung der Rohstoffe und Zwischenprodukte werden ganz unterschiedliche Faktoren eingesetzt. Allerdings wird ganz unabhängig von der Art des Guts stets ein entscheidender Faktor eingesetzt: *Der Geist* des Menschen, seine produktive Intelligenz, sein Einfallsreichtum, aus dem alle technischen und organisatorischen Innovationen entspringen. Da dies nicht immer unmittelbar evident ist, soll der Einsatz dieses Produktions- bzw. Arbeitsfaktors an einem Beispiel verdeutlicht werden. Zwar wird beim Einsatz von Maschinen oder Produktionsanlagen (z.B. vollautomatisierte Verpackungsanlagen) in erster Linie an den Sachfaktor „Technik“ gedacht. Jedoch wurden für die Entwicklung dieser Technik viele Stunden an geistiger Ingenieurarbeit investiert, bevor eine fertige Produktionsanlage bzw. Verpackungsanlage automatisch laufen kann. Folglich kann der „Geist“ im Sinne von Intelligenz stets als *Grundproduktionsfaktor* bzw. Grundarbeitsfaktor angesehen werden.

Verallgemeinernd kann dieser Tatbestand folgendermaßen formuliert werden: Immer dann, wenn Menschen Arbeit verrichten oder zu verrichten haben, überlegen sie bewusst und/ oder unbewusst, was und wie dabei vereinfacht bzw. verbessert werden kann, um Arbeit zu ersparen. Dies ist die Grundlage eines jeden

Rationalisierungsprozesses: „Geist auf Arbeit anwenden“, die ihrerseits an der Naturgrundlage verrichtet wird.

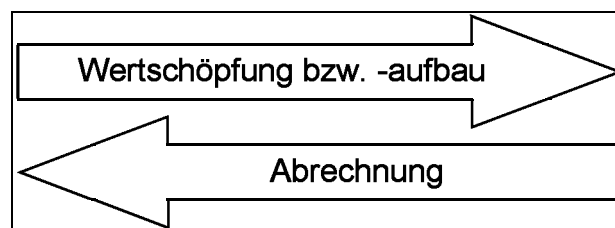
Ausgehend von diesem Wertschöpfungsverständnis können zwei (Grund-)Werte unterschieden werden:

Wert 1 = Arbeit an der Natur verrichten.

Wert 2 = Geist (Intelligenz) auf die Arbeit anwenden.

Am Ende der Wertschöpfungs- bzw. der Wertbildungskette stehen konsumfähige Güter. Diese Güter besitzen einen Wert, der über den entsprechenden Preis ausgedrückt wird, für den sie gehandelt werden. Allerdings findet sich ein solcher Abrechnungspreis nicht nur auf der letzten Wertschöpfungsstufe, sondern auch beim Verlassen einer jeden Stufe, auf der durch die (Weiter-) Bearbeitung eines Guts Arbeit investiert und somit sein Wert erhöht wird.

Folglich ist die gegenläufige Bewegung zu der Wertschöpfung bzw. Wertbildung die *Abrechnungsrichtung*.



Unterstellt man, dass die Natur(-ressourcen) eigentlich gratis ist bzw. sein sollte und somit faktisch umsonst zur Verfügung steht⁴, so bekommen die Rohstoffe erst dann einen Wert, wenn sie aus der Natur entnommen und verarbeitet werden. Dies kann (stark vereinfacht) am Beispiel der Rohölindustrie verdeutlicht werden: Solange das Rohöl in der Erde ungefördert bleibt, kann es weder zum Heizen noch zum Tanken gebraucht werden. Erst wenn das Rohöl gefunden⁵ (!), dann gefördert, raffiniert und schließlich dahin transportiert wird, wo es gebraucht wird, hat es für den *Endverbraucher* einen bestimmten Wert. Damit all diese Verarbeitungsstufen erfolgen können, müssen die Menschen, welche ihre Lebenszeit dafür aufbringen, *Einkommen* beziehen, da sie innerhalb dieser Zeit nicht für sich sorgen können.

⁴ Gratis bedeutet, dass etwas umsonst zur Verfügung steht, aber dennoch nicht kostenlos ist, sondern entweder vorher (Herstellungs-)kosten oder in der Zukunft Folgekosten verursacht hat bzw. verursachen wird. Kostenlos ist etwas dann, wenn es tatsächlich keine Kosten verursacht.

⁵ Bereits die Entdeckung neuer Rohölvorkommen bedarf modernster Technik und dauert oft sehr lange.

Folglich sind alle Preise, die erzielt werden, so genannte „vorstrukturierte Einkommensbildung“. Dieser Zusammenhang hat zwei wichtige Implikationen.

Erstens: Es ist stets die Lebenszeit, die bezahlt werden muss. Denn während ich für Andere arbeite, kann ich nicht gleichzeitig für mich selbst sorgen.

Zweitens: Jeder Preis, der bezahlt werden muss (ganz unabhängig davon, von welcher Wertschöpfungsstufe man ausgeht), löst sich letztlich in Einkommen auf.

Hieraus folgt unmittelbar, dass die zweite Aufgabe der Wirtschaft darin besteht, die *Menschen mit Einkommen zu versorgen*.

In Bezug auf die erzielten Preise, die sich betriebswirtschaftlich durch die Größen „Umsatz“ und „Gewinn“ ausdrücken lassen, stellt sich dabei die Frage der Verteilung. Die Preise, die erzielt werden, fließen teils in den Aufwand, teils in die Investitionen und teils in die Einkommen.

3 Vertrauen als Grundlage für die Wirtschafts- und Sozialgestaltung

„Vertrauen ist die Basis unseres Lebens“. (Prof. Werner)

Selbstvertrauen und Weltvertrauen

Vertrauen hat zwei Seiten: *Selbstvertrauen* und *Weltvertrauen*, wozu auch Vertrauen in andere Menschen zählt. Das Selbstvertrauen bezieht sich unmittelbar auf das eigene *Ich* und charakterisiert das Verhältnis zu sich selbst. Das Weltvertrauen bedeutet im Wirtschaftsleben: Vertrauen in den anderen Menschen, welches zumeist als Vorschuss gegeben wird. Und zwar in Form von:

- Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, eigenständig und eigenverantwortlich mit dem Ziel der Befriedigung der Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche und im Sinne des Unternehmensziels zu handeln;
- Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit und –willigkeit aller beteiligten Wirtschaftsakteure;
- Vertrauen darauf, dass andere Wirtschaftsakteure die für das eigene Unternehmen bzw. für eine bestimmte Aufgabe notwendigen Inputs liefern.

Vertrauen als existentielle Bedingung für Entrepreneurship

Das Selbstvertrauen ist der Glaube an sich selbst, an die eigenen Fähigkeiten, welche eine entscheidende Voraussetzung für das Handeln sind. Am deutlichsten wird dies an dem geflügelten Wort „Man wächst mit seinen Aufgaben!“. Das Sprichwort impliziert, dass (auch) wenn ein Mensch die ihm anvertrauten Aufgaben noch nie ausgeführt hat, er von sich aus dafür sorgen wird, sich notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten für das Erledigen der Aufgaben anzueignen. Somit ist dieses Sprichwort ein Ausdruck von Vertrauen in eigene *Entwicklungsfähigkeit und -willigkeit*.

Um an dem Wirtschaftsgeschehen aktiv teilnehmen zu können reicht das Vertrauen an die eigene Entwicklungsfähigkeit und –willigkeit allerdings nicht aus. Denn genauso muss man auch an die Entwicklungsfähigkeit und -willigkeit *anderer* Menschen bzw. Wirtschaftsakteure glauben und zu ihnen eine vertrauensbasierte Beziehung aufbauen. Der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit und –willigkeit der Mitmenschen ist eine zentrale Frage des Menschenbildes und ein wichtiger Aspekt

des Weltvertrauens. Dabei liegt die häufigste Ursache der Unfähigkeit der Menschen, dem anderen *ohne besondere Gründe* einen Vertrauensvorschuss zu geben darin, dass man von sich selbst ein anderes Bild (eine andere Vorstellung) hat als von seinen Mitmenschen. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass man sich selbst mehr zutraut, als anderen: Man sieht sich selbst als selbstgeführten Menschen, während man die anderen als zu führenden ansieht. Daraus resultiert ein Misstrauen, was dazu führt, dass die Aufgabenerfüllung entweder kontrolliert oder nicht delegiert wird. Dies ist insofern problematisch, als diese Vorstellung längst überholt ist. Bedauerlicherweise wird die Bedeutung von Vertrauen in der heutigen Wirtschaft weithin unterschätzt. Es wird jedoch vom Wirtschaftsalltag gefordert, was anhand des folgenden Zusammenhangs deutlich wird: Die Komplexität der Leistungserstellung, die mit zunehmender Arbeitsteilung einhergeht, führt dazu, dass Wirtschaftssubjekte (sowohl einzelne Unternehmen, als auch einzelne Mitarbeiter innerhalb einer Organisation) stets auf Leistungen und Arbeitsergebnisse der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen angewiesen sind⁶.

„Mein Kollege – mein bester Kunde, meine Kollegin – meine zuverlässigste Lieferantin.“ (Prof. Werner)

Also müssen die Wirtschaftsakteure darauf vertrauen, dass ihre „Lieferanten“ es auch schaffen können und dass man es von ihnen auch erwarten kann. Man kann sich auf diese Weise leicht deutlich machen, dass man ohne Vertrauen in andere Menschen nichts unternehmen kann. Es ist in der heutigen Wirtschaft nicht mehr möglich, sich selbst bzw. vollkommen autonom mit notwendigen Gütern zu versorgen, woraus unmittelbar ersichtlich ist, dass niemand mehr nur für sich, sondern jeder stets für andere arbeitet. Und dieses Füreinander-Leisten fordert eben Vertrauen.

Durch ihre Ausgestaltung muss die Organisationsstruktur vertrauensbasierte Beziehungen ermöglichen

Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass seine Organisation umso effizienter funktionieren kann, je mehr die Zusammenarbeit auf Vertrauen basiert. Somit wird auch von den Organisationsgestaltern das Umdenken weg von kontrollmotivierten hierarchischen Organisationsstrukturen hin zur Prozessorientierung gefordert. Die Unternehmensstruktur muss so ausgestaltet sein, dass sie den

⁶ Logischerweise stellen die Arbeitsergebnisse (Output) der vorgelagerten Stufen des Leistungserstellungsprozesses den Input für die nachgelagerten Stufen dar.

Organisationsmitgliedern *ermöglicht*, aus den Kundenbedürfnissen „eigene“ Handlungsziele im Hinblick auf das Unternehmensziel abzuleiten. Es müssen solche Rahmenbedingungen geboten werden, innerhalb welcher die Beteiligten eigeninitiativ und eigenverantwortlich handeln können und wollen. Auf diese Weise kann die Organisationsstruktur das *Mitunternehmertum* bei allen Organisationsmitgliedern evozieren.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Der Mensch ist von Natur aus risikoavers. Risikoaversion bedeutet, dass die Sicherheit bzw. sichere Situation der Unsicherheit bzw. der unsicherheitsbehafteten Situation vorgezogen wird.

Es ist unmittelbar ersichtlich, dass ohne Vertrauen das (empfundene bzw. vorgestellte) Risiko bei Delegation von Aufgaben höher ist, als wenn Vertrauen zugrunde liegt. Dieses Risiko kann dadurch reduziert werden, dass Kontrolle eingeführt wird. Eines der hieraus resultierenden Probleme ist, dass viele Manager, die eine verantwortungsvolle Position innehaben, sich den Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ zur Maxime machen. Aufgrund des mangelnden Vertrauens gegenüber anderen Beteiligten kontrollieren sie vorzugsweise Handlungen der Mitarbeiter oder - was noch schlimmer ist - erledigen die Aufgaben selbst.⁷ Dies kann verheerende Folgen für das Selbstvertrauen der Beteiligten und die gesamte Unternehmenskultur haben.

Sowohl eine Unternehmenskultur als auch eine Unternehmensstruktur entstehen in einem langen Prozess bzw. einer Entwicklung. Diese Entwicklung vollzieht sich in mehreren Phasen, wobei das Vertrauen in jeder einzelnen Phase eine andere Qualität bekommt. Da in der Gründungsphase eines Unternehmens der Entrepreneur meist alleine oder mit einem oder einigen wenigen Mitgründern handelt, kommt es in dieser Phase insbesondere auf das gesunde Selbstvertrauen des Entrepreneurs an. Wenn er Erfolg mit seinem Vorhaben hat, wächst die Anzahl der Kunden und Aufträge, was dazu führt, dass zusätzliche Mitarbeiter gebraucht werden. Das Unternehmen kommt in die Phase des Wachstums und spätestens in diesem Moment werden die Fragen nach der Organisation des nun aus vielen Beteiligten

⁷ Die Kontrolle oder Erledigung der Aufgabe ohne Weiterdelegation gibt Managern die Sicherheit, dass die Aufgabe nach ihren Vorstellungen erledigt wird. Wenn sie die Kontrollmaßnahmen unterlassen oder die Aufgaben nicht selbst in die Hand nehmen, dann können sie sich oft nicht mehr sicher sein, dass das Ziel erreicht wird. Da der Mensch von Natur aus risikoavers ist, d. h. nach Sicherheit strebt, versucht er risikobehaftete Situationen möglichst zu vermeiden.

bestehenden Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Diese Fragen betreffen beispielsweise die Aufteilung der Aufgaben, Verteilung von Verantwortung und Befugnissen und das Organisieren der Leistungserstellungsprozesse.

Die Leistungserstellungsprozesse in der heutigen Wirtschaft sind arbeitsteiliger als je zuvor. Da der Unternehmensgründer ab einer gewissen Unternehmensgröße nicht mehr in der Lage sein kann, alles selbst zu machen, ist er „gezwungen“, Aufgaben an die Mitarbeiter zu delegieren. Er kann weiterhin Verantwortung für das Unternehmen als *Ganzes* tragen, allerdings kann er nicht mehr für *alles* verantwortlich sein! In diesem Moment erhält auch das *Vertrauen* eine ganz neue Qualität: Neben dem Vertrauen in *eigene* Fähigkeiten muss das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitern erbracht werden, denn andernfalls kann die *Kontrollfalle* drohen. Eine *Kontrollfalle* ist eine Situation, in der die Verantwortlichen in den Unternehmen mangels Vertrauen in die Mitarbeiter die leicht zu implementierenden Kontrollmechanismen der möglichen Entwicklung des Mitunternehmertums, welches Vertrauen voraussetzt, vorziehen. Es besteht die Gefahr der *Entmündigung* der Mitarbeiter und der *Hemmung ihrer Entwicklung*.

„Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen“.

(Freiherr vom Stein)

Ständige Kontrolle und Bevormundung kann nicht nur zu Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen, sondern auch unmittelbare Auswirkungen auf das (Entscheidungs-)Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit einander und mit den Kunden haben. So kann dies (insbesondere in Ausnahmesituationen) negative Folgen haben, wenn sich die Mitarbeiter strikt an die Vorschriften halten und dabei initiative Handlungen - die eventuell zu einem besseren Ergebnis führen würden - unterlassen.

Handeln durch bewusstes Unterlassen

Vertrauen ist eine geistige Aktivität des *Loslassens*. Vertrauen bedeutet bewusste willentliche Zurückhaltung eigener Aktivität, die gelernt und geübt werden muss.

Hierdurch entsteht das Paradox des Handelns durch das bewusste Unterlassen der eigenen Handlung. Denn erst hierdurch kommt der andere zum Zuge, an der Erreichung des gemeinsamen Unternehmensziels zu arbeiten. Auf diese Weise kann durch Vertrauen (als Aktivität des Loslassens) das *verdeckte Unternehmertum* bei allen Mitarbeitern gefördert werden.

Aufgabentransparenz und Zielbewusstsein

Für das Vertrauen im Unternehmen (und im weitesten Sinne auch in der Wirtschaft) sind *Aufgabentransparenz* und *Zielbewusstsein* unabdingbar. Wenn Organisationsmitglieder die Ziele kennen und sich im Idealfall mit ihnen identifizieren können, schafft dies eine ganz andere, wesentlich fundiertere Basis für die Entwicklung der auf Vertrauen basierten Zusammenarbeit und Beziehungen. Denn je bewusster einem Menschen seine Ziele⁸ sind, desto wahrscheinlicher ist das initiative Handeln – das (Mit)-Unternehmertum – das in jedem potentiell vorhanden ist. Gleichzeitig gibt Aufgabentransparenz und Zielbewusstsein den Mitarbeitern mehr Sicherheit und festigt somit ebenfalls das gegenseitige Vertrauen. Dies kann das Mitunternehmertum ebenfalls positiv beeinflussen und fördern.

Deshalb bedeutet heute ein Unternehmen zu führen in erster Linie das *eigene* Bewusstsein zu führen und Bewusstheit bei allen Mitarbeitern zu fördern. Denn anders als früher kommt es heute beim Führen nicht darauf an, fertige Antworten zu geben, sondern solche Fragen zu stellen, die zum Mitunternehmertum evozieren. Derjenige, der die spannendsten Fragen stellt bzw. aufwirft, der führt die Gemeinschaft, denn er ist innovativ.

Vertrauen als ein Gleichgewicht zwischen Sorglosigkeit und Misstrauen

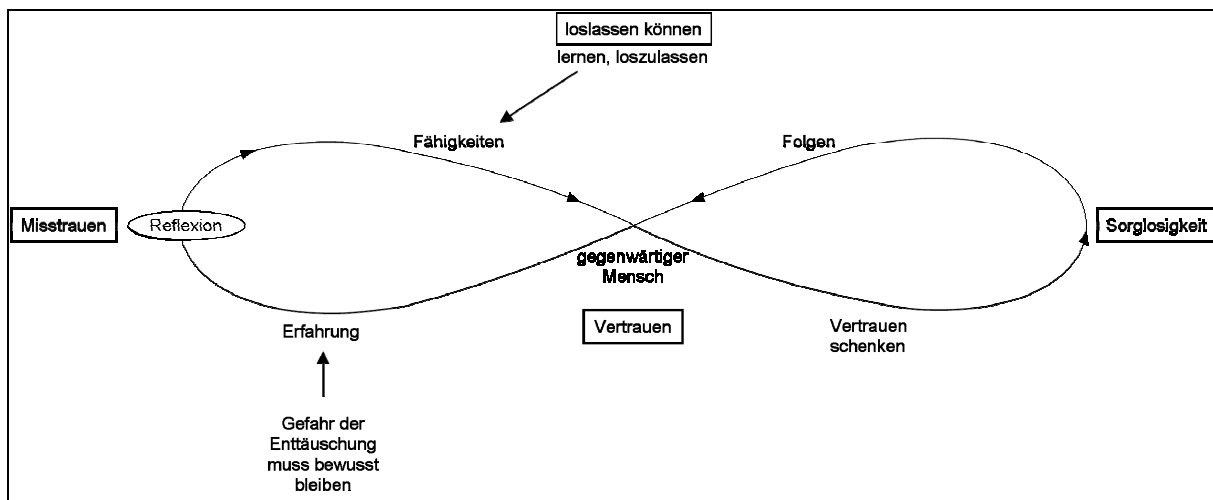
Es wird oft behauptet, dass Vertrauen der Gegensatz zu Misstrauen wäre. Jedoch ist Vertrauen das *Gleichgewicht zwischen Sorglosigkeit und Misstrauen*. Bildhaft ist das Vertrauen somit in der Mitte zwischen den Polaritäten bzw. Extremen *Sorglosigkeit* und *Misstrauen* zu orten.

Ein echtes Vertrauen kann nur in der Gegenwart erbracht werden und ist stets ein Vorschuss bzw. ein Geschenk. Folglich ist es einseitig zu denken, dass man sich Vertrauen grundsätzlich erst „erarbeiten“ muss, damit es in der Zukunft zu einer vertrauensvollen Beziehung kommen kann. Wer so denkt, lebt nicht in einem geistesgegenwärtigen Bewusstsein, in einem Gleichgewicht zwischen Vergangenheit und Zukunft, sondern verharrt in seinen negativen Erfahrungen und arbeitet nicht daran, seine Fähigkeiten, Vertrauen zu schenken, zu entwickeln. Im obigen Beispiel der Unternehmensgründung ist beispielsweise die Fähigkeit des Loslassens

⁸ Hiermit sind auch die Unternehmensziele gemeint, denn die Handlungen der Organisationsmitglieder sollen im Idealfall auf das Unternehmensziel hin ausgerichtet sein.

unerlässlich. Dies ist unmittelbar mit Vertrauen in andere Menschen und Mitarbeiter verbunden.

Allerdings darf diese Aktivität des Schenkens von Vertrauen nicht in das andere Extrem - die Sorglosigkeit - ausarten. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.



Es muss dabei stets bewusst bleiben, dass in der Folge des Vertrauens auch eine negative Erfahrung vorkommen kann, wo das geschenkte Vertrauen missbraucht oder enttäuscht werden kann. Die Reflexion soll deshalb sicherstellen, dass man es trotzdem schafft, die Fähigkeit zum Vertrauen weiterzuentwickeln und nicht im Extrem „Misstrauen“ zu verharren.

„Misstrauen ist die Intelligenz der Benachteiligten.“ (Sprenker 1999: 41)

Es ist dabei keineswegs irgendeine materielle Benachteiligung gemeint, sondern eine geistige Benachteiligung im Sinne der nicht oder nur schwach ausgebildeten Fähigkeit, Vertrauen zu schenken. Ohne Vertrauen in sich selbst (Selbstvertrauen) kann allerdings kein Vertrauen in andere und somit im weitesten Sinne kein Weltvertrauen entstehen. Dies kann als eine Art unbewusste negative Projektion verstanden werden. Folglich beginnt das Vertrauen mit der Entwicklung von *Selbstvertrauen*.

Fazit

Der Mensch ist von Natur aus risikoavers. Die Situationen, in denen Aufgaben an andere delegiert werden sollen, werden als riskant *empfunden*: Die Ergebnisse

können anders ausfallen als wenn man die Aufgabe selbst erledigen würde. Aus diesem Grund wird versucht, das empfundene (!) Risiko zu reduzieren.

Als mögliche Optionen stehen dazu zur Verfügung:

- Keine Aufgabendelegation,
- Aufgabendelegation bei gleichzeitiger Kontrolle,
- Vertrauensvorschuss (Vertrauen schenken).

In der heutigen extrem arbeitsteiligen Wirtschaft ist es unvorstellbar, alles selbst zu machen, um die Aufgabendelegation zu umgehen, wodurch die erste Alternative nur beschränkt einsetzbar ist.

Die Kontrolle wird dagegen sehr vielfältig eingesetzt. Allerdings hemmt sie die Entfaltung der Kreativität und der Entwicklung der Fähigkeiten, wodurch oft schlechtere Ergebnisse erreicht werden.

Durch das Unterlassen der eigenen Aktivität (Delegation der Aufgaben an andere) werden Handlungen ermöglicht, die so eventuell nicht zustande gekommen wären. Gleichzeitig fördert Vertrauen die Fähigkeitsentwicklung, wodurch bessere Ergebnisse erzielt werden können.

Es ist somit von großer Bedeutung, dass man Vertrauen in andere Menschen entwickelt, was damit beginnt, dass man stets darauf achtet, bei seinen Mitmenschen vom gleichen Menschenbild auszugehen, wie bei sich selbst - der andere Mensch als zur Autonomie fähiges, sich selbstführendes und sich selbst entwickelndes Individuum.

Wenn dies gelungen ist, erhält nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch deren Ergebnisse eine ganz andere Qualität.

4 Das menschliche Ich als handelndes Wesen in der Welt - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als grobe Gliederung der Zeit, in der gehandelt wird

Wenn von der „Welt“ gesprochen wird, dann sollen in erster Linie zwei elementare Begriffe hervorgehoben werden, nämlich der Raum und die Zeit. Denn in diesen Dimensionen handelt man ständig.

Im Folgenden wird auf die Zeitdimension näher eingegangen.

Das Unternehmerische zeigt sich darin, dass man etwas in der Welt *aufgreift* und *verwandelt*. Dabei ist das Aufgreifen ein *Impuls* und das Verwandeln eine *Aktivität*, die darauf hin zielen soll, einen Mehrwert für Mitmenschen zu generieren. Unter Mehrwert können dabei sowohl neue als auch verbesserte Produkte und Dienstleistungen verstanden werden.

Die Aktivität „Verwandeln“ kann nur in der *Gegenwart*, nur im „Jetzt“ erfolgen. Denn man kann weder die Fakten in der Vergangenheit, noch die Erwartungen in der Zukunft aktiv gestalten. Folglich ist „nur“ die Gegenwart *real gestaltbar*! Dies ist zwar selbstverständlich, muss jedoch immer wieder *bewusst* gemacht werden. Denn wir neigen dazu, uns entweder in Illusionen oder in Erinnerungen zu verlieren.

In Bezug auf Entrepreneurship und vor allem entrepreneurial skills ist es wichtig zu wissen, mit welchem Hintergrund in die Zukunft aus der Gegenwart heraus gehandelt wird. Oder anders gesagt, was macht diesen Impuls aus, der eine Handlung (das Aufgreifen einer Initiative) auslöst?

Dieser Impuls entsteht durch die *Antizipation der Zukunft*. In der Wirtschaft heißt das genauer: Durch die Antizipation der zukünftigen Bedürfnisse der Kunden, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung, Arbeitsorganisation. Antizipation ist kein Hellsehen. Es ist eine erlernbare Fähigkeit. Es geht um die Frage, wie man sich ein *ahnendes Bewusstsein* schaffen kann (vgl. Kap. 2.2, Vorlesung vom 19.11.2003).

Antizipation hat viel mit dem anschaulichen Denken zu tun und hängt somit unmittelbar mit der *Wahrnehmung* und *Wahrnehmungsfähigkeit* zusammen. Diese Fähigkeit der Wahrnehmung zeigt sich beispielsweise darin, dass das, was für alle

anderen noch als unvorstellbar und als „Spinnerei“ angesehen wird, für den Entrepreneur bereits ganz real da ist (vgl. hierzu Kap. 2.3, Vorlesung vom 12.11.2003; Kap. 1.3, Vorlesung vom 19.11.2003 sowie Kap. 1.3, Vorlesung vom 03.12.2003). Je mehr eine solche Wahrnehmungsfähigkeit bei einem Menschen ausgeprägt und/ oder antrainiert ist, desto unternehmerischer kann er werden. Er tritt als initiativ handelnde Persönlichkeit in der Welt auf.

Nun muss freilich das Vergangene betrachtet werden. Das Handeln hört nicht etwa im Nichts auf, sondern hat stets Konsequenzen und Folgen sowohl für den Handelnden als auch für seine Umwelt bzw. für die Welt. Diese Folgen werden unmittelbar zu einer Vergangenheit, zu sich nicht mehr verändernden Fakten, die aber doch in der *eigenen*, direkten oder indirekten Verantwortung bleiben. Es gilt, das Bewusstsein dafür zu schärfen, sich ein Gewissen aus dem Wissen über die Folgen eigener Handlung zu machen.

Die Folgen und Konsequenzen unseres Handelns stellen unsere *Erfahrung* dar. Diese ist zunächst ein Faktum, das in der Vergangenheit zu orten ist. Bemüht man sich im oben genannten Sinne um ein Betrachten des Vergangenen (Reflexion), so können aus der Erfahrung Fähigkeiten entwickelt werden. Aufbauend auf eigenen Fähigkeiten kann aus der Gegenwart hinaus in die Zukunft gehandelt werden. Eine wichtige Frage ist somit: Wie werden aus der Erfahrung nützliche Fähigkeiten?

In Bezug auf das unternehmerische Moment und als Pendant zur Antizipation ist die Aktivität *Reflexion* von großer Bedeutung. Denn nur durch die Reflexion der Erfahrung können Fähigkeiten entwickelt werden. Inwieweit dies der Einzelne schafft, ist von seinem *Wille zur Selbsterziehung* abhängig (vgl. hierzu Kapitel 1 sowie die Vorlesung vom 14.01.2004, Kap. 1).

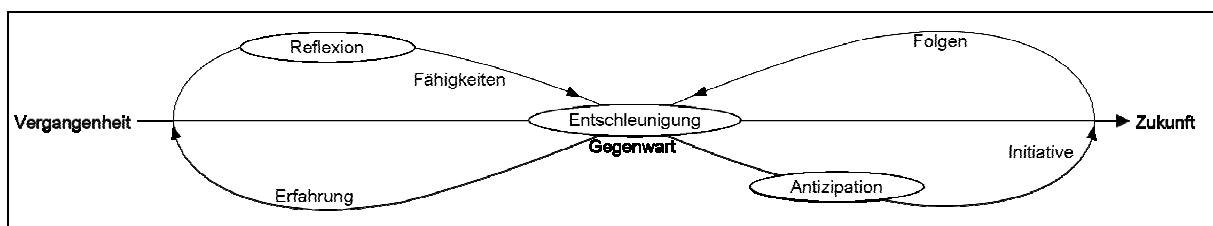
In diesem Prozess besteht stets die Gefahr, dass entweder die Antizipation oder die Reflexion bei Menschen überwiegt: man spricht sodann entweder von tollkühnen *Euphorikern* oder feigen *Nostalgikern* (vgl. hierzu Kap. 7, Vorlesung vom 28.04.2004).

„Beide versäumen die Gegenwart“. (Prof. Werner)

Es stellt sich somit eine wichtige Frage, wie man die Mitte zwischen der beiden Polaritäten ortet und somit zu einem möglichst *gegenwärtigen* Menschen und somit einem Menschen im Gleichgewicht wird!

Dies ist durch die Aktivität „*Entschleunigung*“ möglich, indem man versucht, die Gegenwart „zu verlangsamen“. Entschleunigung ist somit nichts anderes, als eine bewusste Zurückhaltung des Handlungsdranges, eine bewusste Inanspruchnahme einer (bruchsekundenlangen, stundenlangen oder gar tagelangen) Bedenkzeit. Dies wird durch das Sprichwort „eile mit Weile“ besonders gut zum Ausdruck gebracht. Folglich soll mit „kühlem“ Kopf gehandelt werden.

Der beschriebene Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung visuell veranschaulicht.



Das Denken in Polaritäten ist oft eine sinnvolle Hilfe zum Strukturieren und besseren Verstehen von unterschiedlichen Fragestellungen und Problemen.⁹ Als Erweiterung des oben vorgestellten Zusammenhangs kann auf der einen Seite das Gewordene und somit die Ressourcen und Empirie und auf der anderen Seite das Mögliche, also die Potentiale und Evidenz vorgestellt werden. Dabei ist unter „Evidenz“ die „...innere Gewissheit dafür, was man tun möchte...“ (Prof. Werner) zu verstehen.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist das *Überblickverschaffen* (vgl. hierzu Kap. 2.4, Vorlesung vom 19.11.2003). So sollte ein Entrepreneur abwechselnd im Rhythmus von Überblick und Einblick handeln. Damit kann er sicherstellen, dass er einerseits bis ins Detail sein Handwerk versteht und andererseits stets den Überblick über das Gesamte behält. Zusammenfassend kann man dies so formulieren:

⁹ Als ein weiteres Beispiel kann der Prozess der Erkrankung auf der einen Seite und die Gesundung auf der anderen Seite genannt werden. Die Mitte ist die Gesundheit als ein körperliches oder seelisches Gleichgewicht. Es handelt sich hierbei um ein labiles Gleichgewicht, welches durch diverse Einflüsse gestört werden kann.

„Eine klare Vision und die unendliche Liebe zum Detail muss vorhanden sein“ (Prof. Werner, Kap. 2.4, Vorlesung vom 19.11.2003).

5 Die drei Unternehmerrollen

Unternehmerisches Handeln drückt sich im Aufgreifen und Verwandeln der drei Ressourcen Natur, Zeit und Geist aus. Mit einem für die Bedürfnisse seiner Mitmenschen und die eigenen Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der drei Unternehmerrollen geschärften Bewusstsein nehmen Unternehmer die mit diesen Rollen verbundenen Aufgaben wahr und werden initiativ.

Die Händlerrolle

Wo Menschen sind, sind Bedürfnisse. Als Unternehmer kann nur derjenige erfolgreich sein, der diese Bedürfnisse antizipiert, voraus denkt und ein Angebot entwickelt, mit dem sie zu befriedigen sind. Er muss mit Hilfe seines Antizipationsvermögens dem dynamischen Bedürfniswandel voraus sein und Waren und Dienstleistungen kreieren, die dem Kunden dann angeboten werden können, wenn dieser das entsprechende Bedürfnis verspürt. In diesem Moment wird der Unternehmer in seiner *Händlerrolle* tätig, um Mangel und Überfluss in ein ausgeglichenes Verhältnis zu bringen. Der größte Erfolg des Unternehmers stellt sich dann ein, wenn sein Bewusstsein in einer Weise geschärft ist die ihm erlaubt, Bedürfnisse seiner Kunden wahrzunehmen noch bevor die Kunden selbst sich dessen bewusst sind („Überraschungsmarketing“).

Wann immer Überfluss und Mangel zeitgleich auftreten, ist Handeln möglich und wünschenswert.¹⁰ Entscheidend für den Erfolg in der Händlerrolle ist eine leidenschaftliche Hingabe zur Erfüllung der Bedürfnisse der Menschen („... der unstillbare Hunger und Durst, die Bedürfnisse anderer Menschen wahrnehmen zu wollen“).

Die Arbeitsleiterrolle

Der Unternehmer in der Rolle des Arbeitsleiters muss sich stets die Frage stellen, wie er den Vorgang der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen verbessern oder vereinfachen kann. In dieser Rolle muss ein Unternehmer den Menschen helfen, Aufgaben wahrzunehmen die ihrem Leben Sinn geben (Menschenführung bedeutet

¹⁰ Nach einem Zitat von Gottlieb Duttweiler.

Führung von Bewusstsein¹¹). Je mehr der Arbeitsleiter die individuellen Fähigkeiten und Neigungen seiner Mitarbeiter bei deren Einsatz berücksichtigt, desto einfacher ist es für sie, sich mit ihren Aufgaben zu identifizieren – und Arbeit mit guten Ergebnissen zu leisten. Er untersucht, wie Prozesse noch besser organisiert werden können, z. B. mit mehr Zeitersparnis durch den Einsatz arbeitssparender Maschinen oder mit geringerem Einsatz von Ressourcen. Der Arbeitsleiter muss Impulse setzen, um bei sich und seinen Mitarbeitern eine *Geisteshaltung ständigen Umdenkens* zu schaffen und zu erhalten. D.h. er muss Gewohnheiten aufbrechen. Das geschieht indem er Entwicklung durch Impulse *initiiert* und Neues *integriert*. Er ist ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, mit einem geringeren Zeit-, Arbeits- und/oder Ressourceneinsatz bessere Ergebnisse (qualitativ und/oder quantitativ) zu erzielen. Durch das Lernen bzw. durch die Einübung von Arbeitsvorgängen wird aus dem Neuen Routine. Je routinierter ein Mensch seine Arbeit ausführt, desto sicherer geht sie vonstatten. Mit zunehmender Routine und Sicherheit der Ausführung einer bestimmten Arbeit verringert sich jedoch die bewusste Wahrnehmung dieser Ausführung. Die Arbeitsschritte laufen zunehmend unterbewusst ab. Der Unternehmer organisiert also das „Entlernen“ von Altem, entwickelt Neues und lässt das Neue zur Routine werden – um es dann auf der Suche nach weiteren Verbesserungen erneut zu hinterfragen.

In der Rolle des Arbeitsleiters ist der Unternehmer durch „... den unstillbaren Hunger und Durst, Geist auf Arbeit anwenden zu wollen“ motiviert und wendet *Geist auf Arbeit*¹² an. Auf diese Weise kann er einen ständigen Verbesserungskreislauf in Gang setzen und Entwicklung „evozieren“. Je erfolgreicher und konsequenter er dies tut, desto stärker wird die Bildung von *Humankapital*¹³ im Unternehmen sein und desto fruchtbringender¹⁴ wird sein Bemühen.

Die Schuldnerrolle

Immer wenn der Mensch die Initiative ergreift, etwas gestalten will, und das Vertrauen anderer Menschen gewinnt, gerät er ihnen gegenüber in eine Verpflichtung, eine Schuld. Dies gilt für den Umgang mit Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Mitarbeitern und Anderen. Den Warenströmen entlang der

¹¹ Vgl. Kapitel 3.

¹² Vgl. Kapitel 2.

¹³ Caput, capitis (lat.): das Haupt/ der Kopf.

¹⁴ Dies kann als „Fruktifikation“ bezeichnet werden.

Produktionsrichtung müssen die Finanzströme entlang der Abrechnungsrichtung entsprechen, um Ausgewogenheit und einen stabilen Kreislauf zu gewährleisten. Der vom Konsumenten bezahlte Preis ist – im Außenverhältnis, also dem Kunden gegenüber - Ausdruck des entstandenen Wertes und für das Unternehmen die Vorstrukturierung der Einkommensbildung.¹⁵

In der Schuldnerrolle ist das Handeln des Unternehmers vom „... unstillbaren Verlangen, Zutrauen zu gewinnen, anderen Menschen seine Ziele zu verdeutlichen und ihr Vertrauen rechtfertigen zu wollen“ geprägt.

Die folgenden Abbildungen fassen die konzeptionelle Verbindung der drei Rollen des Unternehmers zusammen und zeigen deren Aufgaben im Rahmen seiner Interaktionen mit Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie die beiden unterschiedlichen Ansatzpunkte für innovative unternehmerische Tätigkeit auf. Mit Abb. 1 erfolgt die Grundlegung: die Möglichkeiten jeder, also auch der unternehmerischen, Tätigkeit des Menschen sind begrenzt von den „knappen“ Ressourcen Natur, Zeit und Geist.¹⁶

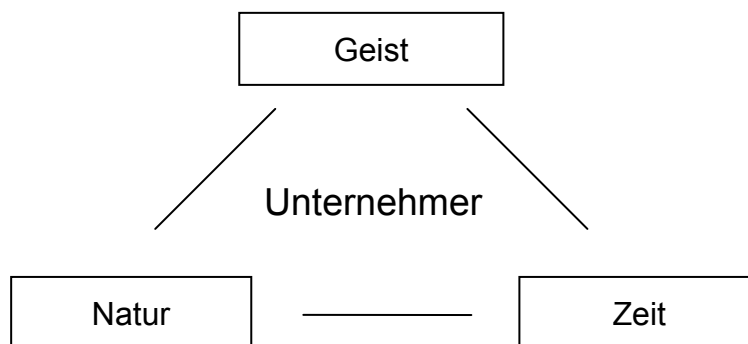


Abb. 1: Grundlegung: der Unternehmer im Spannungsfeld der Ressourcen

Die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen spannen den Möglichkeitenraum für die unternehmerische Tätigkeit auf. Aus der Zeit wird – im unternehmerischen Kontext – Arbeitszeit. Durch Anwendung von *Geist auf Arbeit* entstehen aus der *Arbeit an der Natur* marktfähige Waren und Dienstleistungen. Kann er diese an seine

¹⁵ Vgl. Kapitel 2. In einem „natürlichen“ Steuersystem setzt hier die Besteuerung an und nicht bereits auf der Ebene der Lohneinkommen. Ein auf Lohneinkommen gestütztes Steuersystem macht öffentliche Haushalte abhängig von der Lohnquote und hat Steuerausfälle zur Folge, wenn steigende Produktivität im Laufe der Zeit zu geringerem Arbeitseinsatz und somit reduziertem Lohneinkommen führt.

¹⁶ Vgl. Kapitel 2.

Kunden verkaufen, bildet sich durch diese Art der Anwendung des menschlichen Geistes Kapital.¹⁷

Abb. 2 stellt diese Kapitalbildung systematisiert dar: mit Hilfe seiner geistigen Fähigkeiten leitet der Unternehmer seine „Mitstreiter“ (wir sagen: Arbeitsleister) dabei an, Waren und Dienstleistungen in immer weiter verbesserten Verfahren bzw. mit verbesserter Qualität herzustellen. Die auf diese Weise produzierten Waren und Dienstleistungen (relativer „Überschuss“) bietet er am Markt (relativer „Mangel“) an und erzielt dafür einen Preis der ihm die Fortsetzung seiner Tätigkeit und die Weiterentwicklung seiner Produkte erlaubt. So werden die in arbeitsteiliger Wertbildung im Unternehmen hergestellten Waren und Dienstleistungen verkauft und es entsteht ein Gegenstrom in Form von Geldmitteln, die im Rahmen der Wertabrechnung in das Unternehmen zurückfließen.

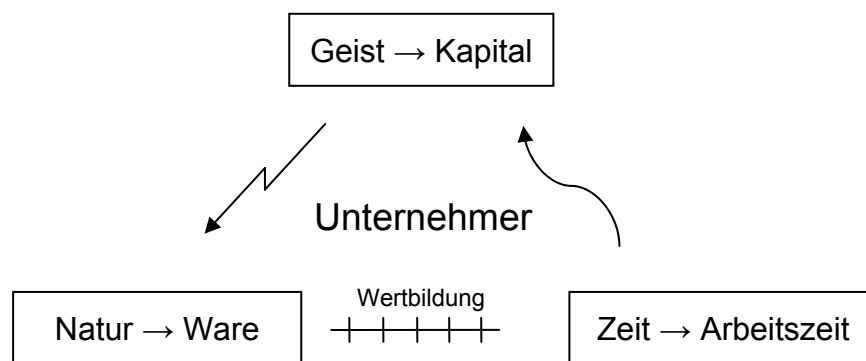


Abb. 2: Kapitalbildung durch Anwendung von Geist auf Arbeit

Auf Basis der Antizipation der Bedürfnisse potentieller Kunden generiert der Unternehmer neue Ideen, die zu Investitionen führen, um ein innovatives Produkt zur Erfüllung dieser Bedürfnisse herzustellen. Darüber hinaus entsteht im Rahmen des Produktionsprozesses Wert in Form von „aufgestauten“ Fähigkeiten (in der Abbildung symbolisiert durch den gewundenen Pfeil, der als „Stauschlange“ bezeichnet wird) im Unternehmen (z. B. Erfahrungskurveneffekte, Economies of Scale and Scope). Die Investitionen „tragen Frucht“ in Form von Fähigkeiten und es kommt zur Kapitalbildung i. w. S. (s. o.: „Fruktifikation“). In Abb. 3. sind diese Zusammenhänge dargestellt und in Relation zu den einzelnen Unternehmerrollen gesetzt.

¹⁷ Vgl. Kapitel 2.

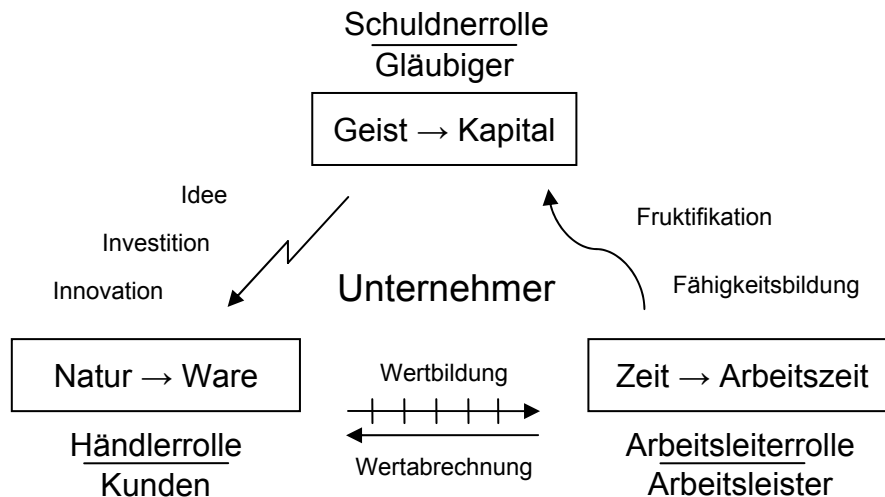


Abb. 3: Beziehungen zwischen den Unternehmerrollen

Der Unternehmer in seiner Rolle als „Schuldner“ hat „Kredit“ i. w. S. bei seinen „Gläubigern“¹⁸: er „schuldet“ seinen Kunden Waren und Dienstleistungen, die deren Erwartung den versprochenen Anforderungen genügen. Gleichzeitig steht er gegenüber seinen Mitarbeitern in der Schuld, deren Zeit mit sinnvoller Arbeit auszufüllen und sie möglichst keine Tätigkeiten ausführen zu lassen, die sich durch die Nutzung von Rationalisierungspotenzialen vermeiden bzw. vereinfachen lassen. Zudem schuldet er den Kapitalgebern die für die Produktion zur Verfügung gestellten Mitteln.

Der Kreislauf unternehmerischer Handlung beginnt also mit einer Idee zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen im ersten Schritt, die zu einer Investition und der Aufnahme der Produktion führt bzw. führen sollte (Idee→Investition). Im Produktionsprozess gehen die Produktionsgüter unter (i.e. Investitionsgüter, Betriebs- und Geschäftsausstattung nutzen sich ab, Vorprodukte gehen in die Produktion ein) und es kommt zur Amortisation (Produktion→Amortisation) und als Substrat ergeben sich Fähigkeiten im Unternehmen, Kapitalbildung i. w. S. (Fruktifikation: Fähigkeiten→Kapitalbildung). Geist wird so – quasi auf dem Wege über die einzelnen Tätigkeitsschritte und Rollen – zu Kapital. Je mehr Geist der Unternehmer einsetzt desto mehr Kapital kann entstehen.

Die vierte und letzte Abbildung vervollständigt die Betrachtung der Rollen des Unternehmers durch die Darstellung eines alternativen Innovationsweges. Während

¹⁸ Credere (lat.): glauben.

die klassische Innovation ein Produkt „deduktiv-teleologisch“ entwickelt, also vom Ziel der Erfüllung eines wahrgenommenen Kundenbedürfnisses ausgehend, bezeichnet die Konversion (d. h. Umwandlung von Bestehendem) eine *ressourcenorientierte* Art der Innovation: auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (z. B. Geldmittel, Fähigkeiten, Produkte etc.) eruiert der Unternehmer mögliche Zielgruppen für relational – also in Relation zu Bestehendem – herstellbare Produkte.

Beispiel:

Procter & Gamble ist eines der größten Holz verarbeitenden Unternehmen der Welt (durch die Herstellung von Papierprodukten wie Küchentüchern, Toilettenpapier, Windeln etc.) und produziert mittlerweile auch Medikamente, da bei der Herstellung seiner Papierprodukte Enzyme und Fermente entstehen, die sich zur Herstellung bestimmter Arzneimittel eignen.

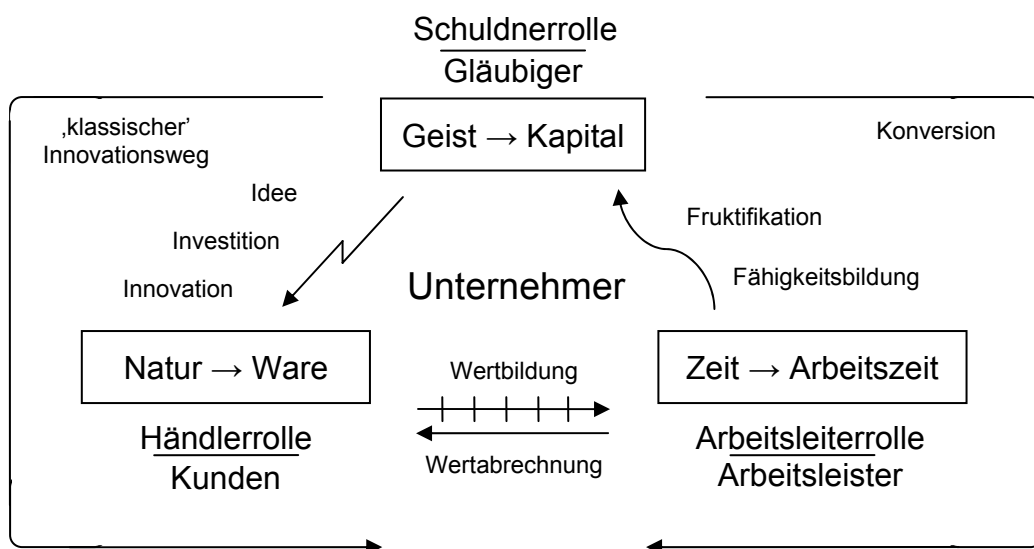


Abb. 4: Innovation und Konversion

Der Unternehmer „bedient“ gleichsam seine „Schulden“ gegenüber den einzelnen Beteiligten durch die Einnahme der Händler- und Arbeitsleiterrolle und wandelt Natur und Zeit durch mit Geist organisierter Arbeit in marktfähige Produkte. Durch die Erfüllung seiner Aufgaben als Schuldner, Arbeitsleiter und Händler wird er einen Wertschöpfungskreislauf in Gang setzen und so, in dem er die ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzt und sich selbst und für Andere unternimmt, die Zukunft gestalten.

6 Tugenden des Unternehmers

Freiheit - Sich der Abhängigkeit gewahr bleiben

Die wichtigste Eigenschaft, die ein Unternehmer haben muss, ist die *Freiheitsfähigkeit*, die Kraft und das Geschick zum freien Handeln. Dies ist die grundsätzliche Voraussetzung dafür, dass eine (unternehmerische) Initiative zur Entfaltung kommen kann. Für einen Unternehmer bedeutet Freiheit in erster Linie, dass er stets wachsam und achtsam bleiben muss, damit aus (Geschäfts-) Beziehungen keine Abhängigkeiten werden. Freiheit darf somit nicht (nur) als eine vorliegende Rahmenbedingung (beispielsweise in Form von Niederlassungsfreiheit, Gewerbefreiheit, Freiheit der Berufswahl u.a.) verstanden werden, sondern vorrangig als eine Aktivität des *bewussten Sich-frei-machens* im Sinne von nicht in eine Abhängigkeit zu geraten bzw. sich zu begeben. Denn Abhängigkeit ist immer mit Handlungszwängen verbunden, was dazu führen kann, dass sich eine unternehmerische Initiative nicht im gewünschten Ausmaße entfalten kann. So kann beispielsweise die Abhängigkeit eines Lieferanten von einem Kunden dazu führen, dass der letztere Preise diktiert.

Es stellt sich somit die Frage, wie man diese Eigenschaft bzw. Fähigkeit bei sich entwickeln kann¹⁹. Dazu muss man einerseits Initiative entfalten und aktiv Chancen ergreifen und andererseits eine permanente Bereitschaft haben, *Verzicht auszuüben*. Denn *bewusstes Verzichten* auf etwas kann – analog wie Handeln durch das Unterlassen²⁰ – Abhängigkeiten vorbeugen, wodurch sich tatsächlich mehr Freiräume eröffnen können.

Beispielsweise handelt es bei der Standortauswahl stets nach dem Motto „Es gibt keinen Standort, den wir haben *müssen*“ (Prof. Werner). Es wird also auf das Push-Prinzip bewusst verzichtet, um Pull-Prinzip zu ermöglichen. Auf diese Weise wird der Druck, einen bestimmten Standort *unbedingt* zu bekommen, weggenommen. Die entsprechende Abteilung ist folglich seitens Vermieters wesentlich weniger erpressbar und kann sich in einer Standortverhandlung eher unternehmerisch entfalten, als wenn sie bestimmte Vorgaben zu erfüllen hätte. Auf diese Weise wird das Mitunternehmertum unmittelbar gefördert.

¹⁹ Selbsterziehung und Selbstführung wurden in Kapitel 1 erläutert.

²⁰ Handeln durch bewusstes Unterlassen wurde in Kapitel 3 ausführlich behandelt.

Dies gilt genauso für Planungen aller anderen Arten: Man muss sich stets eine gewisse Freiheit bzw. Möglichkeit eines Verzichtes offen lassen um wenn es darauf ankommt auch tatsächlich Verzicht zu üben.

Verlässlichkeit

Eine weitere Eigenschaft des Unternehmers ist die Verlässlichkeit. Ein Unternehmer muss von sich aus ein Bestreben danach haben, seine Leistung (Produkte oder Dienstleistungen) *verlässlich* zu erbringen. Immer dann wenn ein Kunde ein Produkt (bzw. eine Leistung) erwirbt, will er sich darauf verlassen können, dass es tatsächlich hält was es verspricht. Um Kunden in dieser Erwartung zu bestärken, wird ihnen seitens des Unternehmens beispielsweise Garantie eingeräumt. Es soll jedoch ein inneres Anliegen eines Unternehmers sein, verlässlich zu bleiben.

Sparsamkeit

Die dritte wichtige Eigenschaft eines unternehmerisch disponierten Menschen ist die Sparsamkeit. Mit Sparsamkeit ist *Angemessenheit* im Umgang mit Ressourcen gemeint.

Um tätig zu werden, ist ein Unternehmer stets auf Ressourcen unterschiedlicher Art angewiesen. Es sind nicht nur Rohstoffe, Energie und Humankapital (Geist), sondern insbesondere auch die Lebenszeit von Menschen, die sich mit ihrer Arbeitskraft und/oder ihrem Geist an dem Unternehmen im weitesten Sinne beteiligen.

Sparsamkeit darf auf keinen Fall mit Geiz verwechselt werden! Denn Geiz ist eine *unangemessene Zurückhaltung* von Ressourcen und kann für ein Unternehmen genauso schädlich sein, wie die Verschwendung von Ressourcen. Es ist evident, dass Geiz und Verschwendung jeweils zwei gegensätzliche Polaritäten von Sparsamkeit sind. Eine der (Lebens-)Aufgabe des Unternehmers besteht darin, stets einen sinnvollen Ausgleich zwischen diesen Gegensätzen zu finden und so angemessen sparsam zu sein.

Betrachtet man Sparsamkeit im weiteren Sinne, so wird auch Angemessenheit im eigenen persönlichen Lebensstil zur Tugend.