

*Heribert Meffert, Peer Steinbrück (Hrsg.)*

# **TRENDBUCH NRW**

Perspektiven einer Metropolregion

| **Verlag BertelsmannStiftung**

GERD WALGER, RALF NEISE

## **Jeder Mensch ein Unternehmer – Nordrhein-Westfalen als Vorreiter für eine unternehmerische Gesellschaft**

### **Die Vision einer »Gesellschaft der Unternehmer«**

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, in der sich viele gesellschaftliche Systeme in einer Krise befinden. Dieser Umbruch vollzieht sich, ohne dass er den Menschen bewusst wäre. Und darum sind sie nicht reif für die Veränderungen. Aber der Umbruch birgt Chancen zur Erneuerung der Gesellschaft.

Den in die Krise geratenen Systemen ist an vielen Stellen ihr ursprünglicher Sinn verloren gegangen. Zugleich haben sich Privilegien erhalten, die von standesähnlichen Institutionen verwaltet werden. Unsere durch Standesorganisationen geprägte Gesellschaft ist weder wettbewerbsfähig noch ist sie finanzierbar. Sichtbar wird dies bei der Arbeitslosen- und Rentenversicherung, in der Bildungspolitik, im Gesundheitssystem, im Rechtswesen, im Tarifsystem der Sozialpartner, aber auch in der Kunst- und Kulturförderung.

Im Gesundheitssystem etwa hat der Ärztestand durch das Privileg, als Einziger Patienten nach den Regeln seiner Zunft behandeln zu können, eine Monopolstellung inne. Preissenkungen durch Wettbewerb sind daher kaum möglich. Und die Regeln der Zunft, die die Qualität ärztlicher Leistungen über die Qualifikation der Ärzte sichern sollen, richten sich als Standards der Schulmedizin gegen »Wettbewerber« wie die Heilpraktiker.

Der Ärztestand ist nur ein Beispiel. Was folgt aber auf die institutionelle Privilegienorganisation der Gesellschaft? Die

Vision einer »Gesellschaft der Unternehmer« erscheint da als ein Ausweg. Die begonnenen politischen Reformen eröffnen diese Möglichkeit und fördern die unternehmerische Selbstständigkeit in vielfältiger Hinsicht.

Rund 50 000 Menschen in Nordrhein-Westfalen wurden im Jahr 2003 als Ich-AG oder mit Überbrückungsgeld gefördert, damit sie als Selbstständige ihre Leistungen am Markt anbieten können.

In Schulen und Hochschulen sollen Initiativen die Selbstständigkeit als neuen bildungspolitischen Wert etablieren. Das nordrhein-westfälische Bildungsministerium und die Bertelsmann Stiftung wollen mit ihrem Modellprojekt »Selbstständige Schulen« den Schulen mehr Eigenverantwortung und die Möglichkeit zur Selbstorganisation geben. Unterstützt durch die Gründungsoffensive GO, werden die Schüler für die unternehmerische Selbstständigkeit sensibilisiert.

Etwa fünfzig Existenzgründungslehrstühle, ein Viertel davon in Nordrhein-Westfalen, sind an den Hochschulen entstanden, gefördert von den zuständigen Bundes- und Landesministerien sowie von verschiedenen Sponsoren. Sie bringen Studierenden und akademischem Mittelbau die Unternehmensgründung als Möglichkeit der eigenen Lebensplanung nahe.

In Wuppertal und Hagen ist »bizeps« ins Leben gerufen worden, ein Modell für ein regionales Netzwerk, in dem die Hochschulen mit Kammern, Sparkassen und Verbänden Business-Plan-Wettbewerbe und Angebote zur Unterstützung von Unternehmensgründern organisieren.

Nach Angaben des »Global Entrepreneurship Monitor« stehen Infrastruktur und Unterstützungsangebote in Deutschland im internationalen Vergleich auf dem zweiten Platz und machen unser Land zu einem der grünungsfreundlichsten weltweit. Jede zweite Unternehmensgründung wurde nach einer Untersuchung des Instituts

für Mittelstandsforschung im vergangenen Jahr finanziell gefördert.

Nicht nur für die Gründung neuer, sondern auch für die Weiterführung bestehender Unternehmen werden Unternehmer gesucht. Allein in Nordrhein-Westfalen muss jedes Jahr in fast 18 000 Firmen die Nachfolge geregelt werden.

In den großen Aktiengesellschaften ist die Einheit der Zielorientierung im Unternehmen, für die der Unternehmer persönlich und menschlich einsteht und die die gemeinschaftliche Entwicklung des Unternehmens sichert, verloren gegangen, konstatiert Reinhard Mohn, der mit der Bertelsmann AG eines der weltweit größten Medienunternehmen geschaffen hat. Bedingt durch die Aufspaltung der Unternehmensführung in Management, das im Wesentlichen Einkommensinteressen verfolgt, und Anteilseigner, die vornehmlich an der Wertsteigerung und Verzinsung ihres Kapitals interessiert sind, seien partikuläre Interessen entstanden, die zueinander und zu denen der Mitarbeiter in Widerspruch stünden.

Die Institutionalisierung dieser Interessen führt dazu, dass die Menschen zu Vertretern von Interessen werden, die zueinander in Konkurrenz stehen. Die Unternehmen sind dann in Gefahr, »politische Organisationen« zu werden, in denen Verteilungskämpfe und die machtpolitische Durchsetzung von Interessen das Unternehmerische überlagern.

»Unsere Manager entbehren der Menschlichkeit«, schreibt Mohn im Bewusstsein, dass für die Kultur eines Unternehmens in erster Linie die Führung verantwortlich ist. In seinen Augen gibt es ein Systemversagen: Der Manager, der sich seines Menschseins nicht bewusst ist, sei eine Gefahr für das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem als Ganzes. Und Mohn sieht darin den Hauptgrund für das große Ausmaß der weltweiten wirtschaftlichen Zusammenbrüche. Für ihn ist deshalb der Unternehmer, der sich seines Menschseins bewusst ist, auch in großen Unternehmen notwendiger denn je.



## Der erweiterte Unternehmerbegriff

Der Vision einer Gesellschaft von Unternehmern, die sich ihres Menschseins bewusst sind, steht allerdings ein Moment des Zeitgeistes entgegen, das sich in den neuesten Forschungsergebnissen der Hirnforschung ausdrückt.

Auf dem vom Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen veranstalteten Kongress »Neuro 2004« in Düsseldorf fiel immer wieder der Name des amerikanischen Neurophysiologen Benjamin Libet. Der hatte 1979 in einer Testreihe die Hirnströme von Versuchspersonen gemessen, die zu einem selbst gewählten Zeitpunkt ihr Handgelenk bewegen sollten. Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass das Bewusstsein, das Handgelenk bewegen zu wollen, bei den Probanden fast eine halbe Sekunde, nachdem das Gehirn mit der Vorbereitung zur Ausführung der Bewegung begonnen hatte, einsetzte.

Spätere Experimente untermauerten dieses Ergebnis: Eine Versuchsperson wurde mittels eines Reizes in einer bestimmten Hirnregion dazu stimuliert, den Arm zu bewegen – sie war anschließend fest davon überzeugt, den Arm aus freiem Willen bewegt zu haben. Die Hirnforschung kommt zu dem Schluss: Die Entscheidung zu handeln, findet unbewusst statt, das Bewusstsein segnet sie erst nachträglich ab, es rationalisiert sie für uns. Mit anderen Worten: Wir tun nicht, was wir wollen, sondern wir wollen, was wir tun.

Folgen wir der Rationalität dieser Wissenschaft, dann gibt es in Wirklichkeit keine Unternehmer. Sie sind nur Hirngespinnste von Personen, die sich selbst zwar Unternehmer nennen, aber tatsächlich nur unbewusst etwas unternehmen können. Und Businesspläne, die auf einer Unternehmensidee aufbauen, sind dann nur rechtfertigende Akte; unternehmerische Verantwortung wäre nicht mehr zu lokalisieren. Solche Forschungsergebnisse begründen eine neue Unverantwortlichkeit und passen scheinbar gut in eine Zeit der Auflösung überkommener Strukturen, in der in Wirk-

lichkeit das Unternehmerische und die Übernahme von Verantwortung notwendiger sind denn je.

Die sich naturwissenschaftlich-rational verstehende Hirnforschung kann das Phänomen des Unternehmers nicht erklären. Durch die Rationalisierung des Bewusstseins ist ihr der Mensch und vielleicht auch die Menschlichkeit abhanden gekommen. Was das rationale Bewusstsein nicht begriffen hat, gilt ihr als unbewusst, als irrational und steht scheinbar gegen die Freiheit des Menschen. Das Unternehmerische des Unternehmers, sein Bezug auf seine menschliche Existenz, sein Menschsein, sind dieser Ebene vorgängig und im Modus der Rationalität nicht zu begreifen.

Die delphische Weisheit »Erkenne Dich selbst als sterbliches Wesen« gilt in besonderer Weise für Unternehmer, denn sie spricht die Voraussetzung für die von Mohn hervorgehobene Menschlichkeit aus. Es gibt keinen rationalen Grund, Unternehmer zu werden. Der Unternehmer muss vielmehr seine unternehmerischen Möglichkeiten aus sich selbst erst hervorbringen. Dieses Moment, das »Aus-sich-selbst-schöpfen-Können«, zeichnet den Unternehmer als Menschen aus.

Die unternehmerische Idee ist zunächst weder rational noch gegenständlich, sondern ein Gedanke, der der persönlichen Entwicklung des Unternehmers entspringt. Sie ist an die Person des Unternehmers gebunden, sie ist seine persönliche Idee, die nur in seinen Handlungen zur Wirklichkeit wird – unabhängig davon, ob er sie im Vorhinein rational plant oder ob er ex post sein Handeln rationalisiert.

Der Unternehmer bringt selbst seine unternehmerische Möglichkeit hervor und kann nur selbst der Grund sein, Unternehmer zu werden. Diese Entscheidung ist existenziell. Mit ihr lässt er seine bisherige Existenz hinter sich und setzt die mit ihr verbundenen Sicherheiten aufs Spiel. Wenn er dies tut, kann er nicht wissen, wer er als Unternehmer sein und welche Möglichkeiten er sich schaffen wird. Auch kann er es nicht ausschließlich von sich her bestimmen. Unternehmer werden oft mit anderen Produkten er-

folgreich als denjenigen, mit denen sie ihren Weg begonnen haben. Erst durch die verwirklichte Idee, durch das von ihm aufgebaute Unternehmen gewinnt der Unternehmer eine neue Existenz. Darin gleicht er dem Künstler, der nur dadurch, dass er ein Kunstwerk schafft, zum Künstler wird.

In jedem Menschen ist es angelegt, Unternehmer zu sein, und es gilt, dies zur Entfaltung zu bringen. In Anlehnung an den lange in Düsseldorf tätigen Kunstprofessor Joseph Beuys lässt sich konstatieren: »Jeder Mensch ein Unternehmer.«

Entsprechend bedarf es eines »erweiterten Unternehmerbegriffs«. Dieser Unternehmerbegriff umfasst zum einen nicht nur Menschen, die Eigentümer eines Unternehmens sind, sondern all diejenigen, die selbstständig sind oder sein wollen, und auch die, die in einem bestehenden Unternehmen oder einer sozialen, politischen oder staatlichen Organisation Verantwortung tragen.

Zum zweiten trägt diesen Unternehmerbegriff ein anderes Menschenbild als das in unserem Bildungssystem übliche. Wir bilden heute Menschen aus, die leistungsorientiert agieren. Was dabei als gute Leistung gilt, ist festgelegt, für den Studenten etwa das Erlernen des vorgegebenen Lehrstoffes. Erfolgreich ist derjenige, der diesen vorgegebenen Stoff am besten reproduziert. In dem Bewusstsein, seine Existenz nur durch eine reproduktive Leistung absichern zu können, folgt der Mensch den Vorgaben. Ein solches Bildungssystem übt die Abhängigkeit von Autoritäten und Vorgaben ein und bereitet auf unselbstständige Tätigkeiten vor.

Der erweiterte Unternehmerbegriff nimmt dagegen Bezug auf das Humboldtsche Bildungsideal der Selbstständigkeit. Diese Selbstständigkeit entsteht durch die Auseinandersetzung mit der naturwissenschaftlich-rationalen Wissenschaft und durch subjektive Bildung. Subjektive Bildung ist für Humboldt eine »Bildung ohne Vorbild«, die vom »eigengebildeten Menschen« ausgeht. Bildung heißt dann, sich aus sich selbst, in seiner Eigentümlichkeit, zu entwickeln.



Humboldt spricht von einem Prozess der Selbstvergewisserung der sich bildenden Persönlichkeit. In diesem Prozess der Selbstvergewisserung entsteht die Selbstständigkeit, in der der Mensch zur Verkörperung seiner eigenen Idee wird.

Dem Selbstständigen, dem Unternehmer, sind keine Leistungsanforderungen durch Dritte vorgegeben; er muss seine Leistung selbst bestimmen, und sie ist Ausdruck seiner von ihm verkörperten unternehmerischen Idee. Da es im Unterschied zur Leistungsorientierung des Unselbstständigen dafür keine festen inhaltlichen Kriterien gibt, kann der Unternehmer nur selbst seine Leistung prüfen. Auch die Anforderungen seiner Kunden muss er selbst beurteilen. Denn verschiedene Kunden haben meist unterschiedliche, widersprüchliche Leistungsanforderungen. Um ein erfolgreiches Produkt anzubieten, muss der Unternehmer diese Widersprüche auflösen oder sich für die Erfüllung einer nach seiner Auffassung sinnvollen Auswahl von Anforderungen entscheiden.

Die von ihm als gut beurteilte Leistung ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für seinen Erfolg. Auch durch ein noch so gutes Produkt, das alle Kundenanforderungen erfüllt, kann der Unternehmer seinen Erfolg nicht sichern. Denn sein Erfolg bestimmt sich am Markt, also dadurch, dass das Produkt gekauft wird. Der Unternehmer, der Neues schaffen will, muss bereit sein, seine Existenz aufs Spiel zu setzen, um erfolgreich zu sein. Nur wenn er weiß, wofür er als Mensch steht und stehen kann, ist er ein selbstständiger Unternehmer, der das Risiko einschätzen und seine Existenz am Markt aufs Spiel setzen kann. Von der Erfüllung vorgegebener Leistungsanforderungen gelangen wir aber nur dann zur Selbstständigkeit, wenn sich ein völliger Bewusstseinswandel bewirken lässt, durch den eine »Gesellschaft der Unternehmer« entsteht.

Wie lässt sich ein solcher Bewusstseinswandel herbeiführen? Wie kann Nordrhein-Westfalen zu einer Metropolregion von Unternehmern werden? Denn Unternehmer braucht das Land, also Menschen, die sich nicht auf einen



gesellschaftlichen Status oder auf Privilegien berufen, sondern unternehmerische Ideen verwirklichen.

### **NRW als Metropolregion der Unternehmer**

Nordrhein-Westfalen hat gute Voraussetzungen für eine unternehmerische Metropolregion. Seine vielen großen und mittelständischen Unternehmen kommen nämlich als industrielle Kunden für künftige Unternehmer in Frage. Auch die große Zahl der Endkonsumenten, die hervorragende Infrastruktur, die kulturelle Vielfalt der Menschen, ihre Kreativität, die reiche Kulturlandschaft, die Hochschulen mit ihrem hohen Ausbildungs- und Forschungsniveau sowie die Vielzahl der Unterstützungsangebote für Unternehmensgründer sind Potenziale für eine »Gesellschaft der Unternehmer«.

Zum anderen gibt es in unserem Land eine gute Tradition, an die angeknüpft werden kann. Herausragende Unternehmerpersönlichkeiten haben mit innovativen Ideen die Entwicklung ihrer Unternehmen betrieben und zugleich die wirtschaftliche Entwicklung der Region bestimmt.

Für Ostwestfalen etwa sind Unternehmerpersönlichkeiten wie August Oetker, Carl Miele oder Reinhard Mohn überaus bedeutsam. Im Ruhrgebiet haben Unternehmer wie Franz Haniel den Aufschwung der Region wesentlich bereichert. Der Beitrag von Berthold Beitz, dem als Generalbevollmächtigtem von Alfred Krupp von Bohlen und Halbach Erhalt und Neuordnung des Unternehmens gelangen, kann für die Prosperität des Ruhrgebiets in der Nachkriegsphase kaum überschätzt werden. Auch die Brüder Karl und Theo Albrecht aus Essen oder Klaus Steilmann bauten von hier aus in ganz Deutschland führende Unternehmen auf.

Das westliche Rheinland ist ohne die Aachener Printenbäcker, deren Anfänge bis ins 17. Jahrhundert zurückreichen, kaum vorstellbar. Für Düsseldorf sind Unternehmer wie die Familie Henkel zu nennen oder Otto Beisheim, der Metro zu einem Großkonzern machte.

Auch für Westfalen oder das Bergische Land sind eine Reihe von Unternehmern maßgeblich: Jörg Mittelsten Scheid, der Vorwerk in Wuppertal zu einem Unternehmen von internationalem Rang führte; Jörn Kreke, der Douglas zu einem Life-Style-Konzern mit Sitz in Hagen entwickelte; der Schwelmer Jürgen Thumann, der als Mittelständler in der Stahlbranche erfolgreich wurde; Helmut Kostal, der im märkischen Lüdenscheid eines der größten familiengeführten Automobilzulieferer-Unternehmen aufgebaut hat, oder weitere »hidden champions«, wie Werner Jackstädt, der einen der erfolgreichsten Hersteller von Aufklebern am Markt etablierte.

Prägend für die Entwicklung Nordrhein-Westfalens war auch Anneliese Brost, die mit der »Westdeutschen Allgemeinen Zeitung« (WAZ) einen Verlag aufgebaut hat, der für die Medienlandschaft maßgeblich ist. Melitta Bentz hat mit der Erfindung des Kaffeefilters den Grundstein für ein bis heute erfolgreiches und bedeutsames Familienunternehmen in Minden gelegt.

Ohne diese Persönlichkeiten und viele weitere Unternehmer in Nordrhein-Westfalen ist die Entwicklung des Landes nicht denkbar. Für eine »Gesellschaft der Unternehmer« ist es sinnvoll, diese Tradition aufzunehmen und auf eine breitere Basis zu stellen. Im Sinne des »Jeder Mensch ein Unternehmer« geht es darum, dass alle Menschen sich zu unternehmerischen Persönlichkeiten entwickeln können. Indem in der Metropolregion NRW viele Orte geschaffen werden, die den dafür notwendigen Bewusstseinswandel in die Selbstständigkeit fördern, kann unser Land eine Vorreiterrolle übernehmen auf dem Weg in die unternehmerische Gesellschaft.

An diesen Orten geht es zum einen darum, den Bewusstseinswandel von Gründern, Managern, Künstlern, Rechtsanwälten, Steuerberatern, Ärzten und allen, die Unternehmer sein wollen, zu begleiten und zu fördern. Und es geht zum anderen um die Einführung von Menschen in die Kunst, diesen Bewusstseinswandel begleiten und fördern zu

können, wie etwa Gründerberater, Wirtschaftsförderer, Lehrer, Beauftragte für Wissens- und Technologietransfer oder Politiker. Diesen Bewusstseinswandel hin zur Selbstständigkeit zu fördern ist dabei selbst eine Kunst, die Neues schafft, statt Vorgegebenes bloß zu reproduzieren. Beispielhaft ist das Gründerzentrum Kulturwirtschaft in Aachen. Dort werden Künstler bei der Entwicklung eines unternehmerischen Bewusstseins unterstützt.

Die Kunst des Bewusstseinswandels zur Selbstständigkeit ist eine Kunst des Nach-Fragens. Durch die Nach-Frage wird der werdende Unternehmer in die Verantwortung für die Entwicklung der von ihm verkörperten Idee gestellt. Er muss sich überdies immer wieder die Frage stellen lassen, wofür er selbst stehen kann und will. Dieses Fragen ermutigt ihn, verfestigte Vorstellungen aufzubrechen. Diese Selbstbezugnahme, nicht die Leistungsorientierung lässt das unternehmerische Bewusstsein entstehen, welches Neues schafft.

Nordrhein-Westfalen kann in diesen Zeiten des Umbruchs die Chance zur Erneuerung der Gesellschaft ergreifen, indem es viele dieser Orte schafft, die die Vision einer »Gesellschaft der Unternehmer« und den Bewusstseinswandel in die Selbstständigkeit unterstützen. Es liesse dann die gesellschaftlichen Systeme hinter sich, die wegen ihrer Privilegien den Menschen nicht mehr angemessen sind. Es setze auf den Unternehmer, der sich seines Mensch-Seins bewusst ist und dessen freigesetzte schöpferische Kraft eine menschlichere Gesellschaft hervorbrächte.