

Wird der Unternehmer noch gebraucht?¹

Über die Bedeutung des Unternehmers in unserer Wirtschaft gibt es derzeit unterschiedliche Auffassungen. Die größere Anzahl unserer Mitbürger steht dem Unternehmer nicht gerade ablehnend gegenüber, empfindet aber Unbehagen bei persönlichem Fehlverhalten, wie zum Beispiel Machtmißbrauch, überzogener Selbstdarstellung oder unangemessenem Lebensstandard. Die Kritik potenziert sich, wenn die auf dem privaten Eigentum beruhenden Führungsrechte an Unternehmererben geraten, die fachlich und charakterlich der Führungsaufgabe nicht gewachsen sind. In solchen Fällen wird der Umwelt allzu deutlich demonstriert, daß das kapitalistische System neben seiner Ungerechtigkeit auch erhebliche Führungsrisiken

1 Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, 1987.

in sich birgt. Früher wurden solche Bedenken überdeckt durch spektakuläre Erfolge, die einzelne Unternehmer während der Gründerzeit erzielen konnten. Die heutigen Marktverhältnisse und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen lassen solche für jedermann erkennbaren Erfolge nur noch selten zu. So ist es verständlich, daß Ruhm und Image des Unternehmers verblasen.

Es ist auch zu bedenken, daß das inzwischen erreichte demokratische Selbstverständnis unserer Bürger auf mehr Gerechtigkeit, Menschlichkeit und Selbstverwirklichung ausgerichtet ist. Hier haben sich neue Maßstäbe gebildet. Verhaltensweisen, die in dieses neue Bild nicht passen, werden entsprechend kritisch eingestuft. In der Tat ist es ja auch so, daß der liberale Kapitalismus sich niemals durch Menschlichkeit ausgezeichnet hat. Wenn sich die westlichen Demokratien trotzdem für die auf Eigentum begründete Wettbewerbswirtschaft entschieden haben, so geschah dies aus der Erkenntnis, daß keine andere Wirtschaftsordnung auch nur ähnlich gute Resultate bei der Versorgung des Marktes vorzuweisen hatte. Diese Begründung ist unseren Bürgern nicht immer deutlich. Entsprechend sollten wir Verständnis für ihre kritische Einstellung aufbringen.

Anders muß allerdings die Kritik der linken Systemverbesserer bewertet werden. Wenn diese Leute für sich ein wissenschaftlich abgesichertes Vorgehen in Anspruch nehmen, so ist anzumerken, daß ihre Propagierung der staatlich gelenkten Planwirtschaft in der Praxis total versagt hat und auch in der Theorie nicht schlüssig ist. Die entscheidenden Irrtümer in der Wirtschaftskonzeption des Sozialismus liegen erstens in der Unterschätzung des Schwierigkeitsgrades der Führungsaufgabe und zweitens

in der Fehleinschätzung originärer menschlicher Wesensart. Der Versuch der Unterdrückung natürlichen individuellen Selbstverwirklichungsstrebens hat dort nicht nur die Leistungsbereitschaft der Menschen geschädigt, sondern vor allem ihrem Kreativitätspotential die Chance genommen. Dieses in unserer Zeit nicht zu begreifen und zuzugeben, kommt einer völligen Entwertung linker Kritik am Unternehmer gleich.

Noch relativ am besten wird der Unternehmer heute von den Menschen beurteilt, die ihn persönlich kennen und die Auswirkungen seiner Arbeit erfahren. Im Durchschnitt respektieren nämlich die Mitarbeiter eines Unternehmers die Haltung und Leistung ihres Chefs in erstaunlichem Umfang. Sie wissen auch um die Bedeutung seines Führungsbeitrages für ihr eigenes Wohlergehen. – In der Tat eine Argumentation von Gewicht!

Diese Einschätzung des Unternehmers in unserer Zeit möchte ich ergänzen durch eine Darstellung der Entstehung und Handhabung unternehmerischer Führung im Bereich der Wirtschaft. Meines Erachtens ist es gerechtfertigt, die früheren Tätigkeiten des Handwerkers, Kaufmanns und Bauern abzugrenzen von der unternehmerischen Funktion, die sich in dieser Form erst im 19. Jahrhundert ergab. Erst die Veränderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse nach der Französischen Revolution führte zu Bedingungen, die den uns heute bekannten Typ des Unternehmers prägten. Die Entwicklungen in Wissenschaft und Technik ergaben die Voraussetzungen für die Industrialisierung mit ihrer Massenproduktion. Der Abbau der Handelsschranken und verbesserte Verkehrsverhältnisse ließen zugleich Märkte von bisher un-

bekannter Größe entstehen. Der Wettbewerb war erst schwach ausgebildet und die Steuerlast minimal. Diese Bedingungen erlaubten eine üppige Kalkulation, verbunden mit einer hohen Eigenkapitalbildung. Selbst die damaligen Regierungen begrüßten und förderten diesen wirtschaftlichen Aufschwung – ohne wirksam zu reagieren, als sich die gesellschaftliche Unverträglichkeit des Systems abzeichnete. Wohl selten hat es für die Wirtschaft in einer Zeitepoche so enorme Expansions- und Gewinnchancen gegeben!

Die Wende dieser Entwicklung zeichnete sich ab, als unter dem Einfluß demokratischen Gesellschaftsverständnisses der Freiheitsraum des Unternehmers zunehmend durch gesellschaftliche und gewerkschaftliche Einwirkungen begrenzt wurde. Bis zum heutigen Tag dauert die Umformung der Wirtschaftsordnung an. Vieles ist in menschlicher Hinsicht verbessert worden. Die heutige Form der sozialen Marktwirtschaft kann als ein gesellschaftsverträglicher Kompromiß bewertet werden. Sicherlich ist aber dieser Entwicklungsprozeß noch nicht abgeschlossen. Nach der Lösung der sozialen Frage müssen wir nunmehr im Interesse der Menschlichkeit und Leistungsfähigkeit der Wirtschaft zugleich herausfinden, wie in der Welt der Arbeit die Zielsetzung der Selbstverwirklichung, der materiellen Gerechtigkeit und sozialen Verantwortung verbunden werden kann mit der uns abverlangten Evolutionsbefähigung und Leistungsfähigkeit. Mir scheint, hier zeichnet sich eine neue Jahrhundertaufgabe ab!

Die wirtschaftlichen Chancen der »Gründerzeit« zu erfassen und zu gestalten, war das Verdienst von Männern, für deren Wesensart und Tätigkeit sich später der Begriff

des »Unternehmers« ausbildete. Diese Männer verstanden es, das Potential der entstehenden Märkte mit den sich rasch entwickelnden Fertigungsmöglichkeiten und Produkten zu verbinden. Ihre Leistung bestand darin, alle vom Fertigungs- und Verteilungsprozeß betroffenen sachlichen und personellen Komponenten richtig einzuschätzen und optimal miteinander zu verknüpfen. Dazu war außergewöhnliche Gestaltungskraft ebenso erforderlich wie Urteilsvermögen. Dieses aber sind Eigenschaften, die unter Menschen nur selten anzutreffen und nur begrenzt erlernbar sind. Im Verhältnis zu dem Millionenheer der Beschäftigten sind es relativ wenige Unternehmer gewesen, die mit ihrer kreativen Befähigung die wirtschaftliche Evolution der Zeit bestimmten. – In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, wie gering wir heute bei all den vielen Vorschlägen zur Verbesserung unserer Wirtschaftsordnung die Bedeutung unternehmerischer Tätigkeit bewerten. Mancher Theoretiker glaubt, daß Systematik und Fleiß allein schon den Erfolg gewährleisten. Aber man möge sich nicht täuschen: Ohne die kreative unternehmerische Leistung wird es keinen spürbaren Fortschritt in unserer Wirtschaft geben!

Nachstehend möchte ich zum besseren Verständnis der Thematik die Besonderheit unternehmerischer Arbeit und Wesensart beschreiben. – Mir scheint, daß gerade beim Unternehmer der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Bewährung und Erfolg besonders ausgeprägt ist. Dieser Typus will seinen eigenen Weg gehen. Er bringt dazu Mut und Engagement mit, und er braucht viel Freiheit. Konventionen und überlieferte Weisheiten hinterfragt er kritisch. Früher als andere Menschen verspürt er neue Ent-

wicklungen und Möglichkeiten. Er ist bereit, für die Durchsetzung seiner Überzeugung jegliche Last auf sich zu nehmen. Und diese Lasten sind beim Beschreiten neuer Wege nicht gering! So wird dem Unternehmer ein außergewöhnliches Maß an Mut, Kraft und Durchhaltevermögen abverlangt. Er muß es ertragen können, lange Zeit auf den Erfolg zu warten. Hohn und Spott seiner Zeitgenossen dürfen ihn nicht verunsichern.

Als Leiter eines Wirtschaftsunternehmens muß er insbesondere Menschen beurteilen, motivieren und führen können. Eine solche Fähigkeit setzt eine entsprechende Sensibilität voraus. Von allen Aufgabenstellungen des Unternehmers hat wohl inzwischen die Personalarbeit den wichtigsten Rang eingenommen. Der Unternehmer selbst bedarf einer klaren persönlichen Zielsetzung oder Lebensphilosophie, die seine Haltung bestimmt und seine Tätigkeit in ein positives Verhältnis zu seinen Mitmenschen setzt. Die frühere Interpretation seiner Zielsetzung als Gewinnmaximierung ist für den Unternehmer unserer Zeit unzureichend und gefährlich zugleich! Der Unternehmer muß im Rahmen unserer Gesellschaftsordnung seine mit vielen Rechten verbundene Tätigkeit zugleich auch als eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft begreifen. Er sollte trotz des in unserer Verfassung garantierten Rechtes auf Eigentum beachten, daß dort auch mahnend steht: »Eigentum verpflichtet!« Dieser Sachverhalt begründet auch die von unseren Unternehmern vielfach noch unzureichend wahrgenommene Verpflichtung, die Gesellschaft und insbesondere die Mitarbeiter über Ziele und die Entwicklung des Unternehmens zu unterrichten. Wenn der heutige Unternehmer falsch verstanden

und oft genug unzutreffend beurteilt wird, ist das in nicht geringem Maße auch auf seine eigenen Versäumnisse im Bereich der Information zurückzuführen.

Über alles Wissen und alle Intelligenz hinaus braucht der Unternehmer einen Sinn für das Mögliche und damit zugleich Phantasie und visionäre Kombinationsfähigkeit. Diese Eigenschaften müssen gepaart sein mit Gestaltungskraft und Urteilsfähigkeit. Auch das Durchhaltevermögen des Unternehmers spielt bei der kreativen Leistung eine wichtige Rolle. Die erlösende Idee, der gedankliche Durchbruch kommen nicht ohne Bemühen und nicht sofort. Es ist manchmal auch falsch, konzentriert ein Problem anzugehen. Häufig stellt sich nämlich die optimale Lösung erst ein, wenn sich in einer Zeit der Muße und bei eher meditativem, spielerischem Denken plötzlich eine Kombination von Faktoren abzeichnet, die zu einer verwertbaren Lösung ausgebaut werden kann. – Zwar beflügelt den Unternehmer die Überzeugung, auf dem richtigen Weg zu sein, aber er weiß auch, daß zu jedem neuen Schritt Risikobereitschaft und Mut gehören. Diese Gefährdungen und die sich oft einstellende Einsamkeit dürfen den Unternehmer nicht anfechten. Sie gehören zu seiner Arbeit und seiner Welt – ebenso wie die Freude am Gestalten und das große Glück, welches die Bestätigung durch den Erfolg auslöst. Wenn wir versuchen, den Typus des Unternehmers unter den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen des 19. und 20. Jahrhunderts zu charakterisieren, so scheinen mir die nachstehenden Thesen gerechtfertigt zu sein.

Das liberale und strikt erfolgsorientierte System der Marktwirtschaft bewirkte neben vielem anderen insbe-

sondere eine hervorragende Auswahl und Ausbildung der in der Wirtschaft führenden Persönlichkeiten. Kein anderes Ordnungssystem hat bis zum heutigen Tage eine bessere Auslese getroffen, als dies der Markt mit seiner harten Bewährungsprobe vermocht hat. Diese Bewertung gilt sowohl für den Aufstieg eines Unternehmers als auch für seinen Untergang. Es lohnt, an dieser Stelle einen Vergleich mit der entsprechenden Personalarbeit im öffentlichen Dienst anzustellen. Die Fehlleistungen, die mangelnde Flexibilität und die unzureichende Produktivität im Bereich der öffentlichen Hand zeigen drastisch, wie man es nicht machen darf! – Der Unternehmer hat keinen Anspruch auf Sicherheit und soziale Hilfestellung. Er muß Erfolg haben – oder abtreten. Dies sind die Spielregeln des Wirtschaftssystems, welches sich bisher in allen Teilen unserer Welt als das erfolgreichste bewährt hat. Keine noch so differenzierte Planwirtschaft hat die personellen Führungsressourcen so gut gelenkt – und den Markt so gut versorgt. Die in unserer Zeit stets erhobene Forderung notwendiger sozialer Rücksichtnahme ist beim Unternehmer selbst fehl am Platze. Dieser erwartet und fordert das auch gar nicht. Die Chance der Bewährung und die Freiheit zum Gestalten sind für ihn viel wichtiger. – Wir müssen allerdings sehen, daß das unternehmerische Risiko in unserer Zeit der Großbetriebe nicht nur den Unternehmer persönlich betrifft. Deshalb ist es erforderlich, die Arbeitsprämisse des Unternehmers nach freier Entfaltung in Einklang zu bringen mit einer notwendigen Risikobegrenzung für die Gesellschaft. Ein solcher Kompromiß bedeutet zwar ein Stück weniger unternehmerischer Freiheit, ist aber deshalb noch nicht sy-

stemsprengend. Schließlich wollen wir auch nicht übersehen, daß heute der internationale Markt dem Unternehmer sehr viel größere Erfolge ermöglicht als in früherer Zeit.

Die Wirksamkeit des marktwirtschaftlichen Systems beruht nicht zuletzt darauf, daß sich in ihm eine hohe Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der gestellten Aufgabe und der persönlichen Motivation der Unternehmer ergab. Der Markt verlangte den Erfolg. Der Unternehmer suchte ihn als Ausdruck seines Strebens nach Selbstverwirklichung. Der Markt verlieh Reichtum, Macht und Ansehen – Attribute, die wohl die meisten Menschen verlocken. Die Aufgabenstellung des Unternehmers in der Marktwirtschaft gewährte Selbständigkeit und Freiheit – Bedingungen, die gerade ausgeprägte, eigenständige Menschen suchen. Wir müssen bei dieser Charakterisierung auch auf das wiederholt bei großen Unternehmern anzutreffende gesellschaftliche und ethische Engagement verweisen. Dieses war zwar in früherer Zeit keine unabdingbare Prämisse des Erfolges, hat aber in vielen Fällen zur Stabilität der Unternehmen entscheidend beigetragen. – Die Übereinstimmung der gegebenen Arbeitsbedingungen und der persönlichen Zielsetzung des Unternehmers wird besonders deutlich bei einem Vergleich mit der Aufgabenstellung der Führungskräfte im staatlichen Bereich. Der Selbstverwirklichung sind dort durch ein komplexes Netz von Gesetzen und Vorschriften enge Grenzen gesetzt. Wenn man akzeptiert, daß für den Erfolg das Führungssystem den entscheidenden Einfluß ausübt, kann man sich leicht erklären, worauf das bedauerliche Leistungsniveau der öffentlichen Hand zurückzu-

führen ist. – Das marktwirtschaftliche System, dessen Repräsentant der Unternehmer ist, darf jedenfalls für sich in Anspruch nehmen, die Bedürfnisse der Menschen besser befriedigt zu haben als alle planwirtschaftlichen Alternativen. Ganz besonders muß darauf verwiesen werden, daß die Wettbewerbswirtschaft bezüglich der für unseren Lebensstandard wichtigen Evolutionsbefähigung der Planwirtschaft überlegen ist. Auch dieser Vorteil, der sich ganz wesentlich aus der Arbeit freier unternehmerischer Kreativität ergibt, muß als ein wesentlicher Bestandteil des marktwirtschaftlichen Systems gewürdigt werden.

Es wäre falsch und unredlich, wenn wir den Vorteilen der von Unternehmern geprägten Marktwirtschaft nicht auch ihre Nachteile gegenüberstellen würden. – Die Marktwirtschaft ist auf Leistung und Erfolg ausgerichtet. Sie braucht liberale Arbeitsbedingungen und ist stets bestrebt, Hindernisse auszuräumen oder zu umgehen. Als solche Hindernisse empfindet sie auch notwendige Eingriffe des Staates, selbst wenn diese zum Beispiel mit der Kartellgesetzgebung der Aufrechterhaltung ihres eigenen Bestandes dienen. Andere gesellschaftliche Erfordernisse, die ihren Ausdruck finden in der Sozial- oder Steuergesetzgebung, werden nur widerstrebend akzeptiert. In der Tat haben wir ja auch erfahren, daß die optimale Grenzziehung zwischen dem Freiheitsraum für die Wirtschaft und der berechtigten Rücksichtnahme auf Belange der Gesellschaft eine schwierige und wohl niemals endgültig zu lösende Aufgabe darstellt. Hier liegen sicher noch weitere Lernprozesse vor uns: Die Wirtschaft muß begreifen, daß sie ohne stabile gesellschaftliche Verhältnisse langfristig keinen Erfolg haben kann, und die Gesellschaft sollte

einsehen, daß der Freiraum der Wirtschaft eine Prämisse ihrer Leistungsfähigkeit ist.

Es ist sehr ermutigend zu erleben, wie sich in unserer Zeit in dieser Hinsicht zunehmend eine Konvergenz der Auffassungen ergibt. Es scheint mir sogar möglich zu sein, daß nach zwei Jahrhunderten auf den Schutz des arbeitenden Menschen ausgerichteter Sozialpolitik nunmehr vorrangig Initiativen entstehen, welche Arbeit und Leistung als wesentliche Teile menschlicher Selbstverwirklichung begreifen und entsprechend mehr Freiheit und Selbstverantwortung in der Arbeitswelt fordern. Als Beispiel dafür möchte ich das zunehmende Engagement von immer mehr Mitarbeitern nennen, welches sich als Folge der Delegation der Verantwortung und im Rahmen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ergibt. So könnte ich mir vorstellen, daß die gegenwärtige Form der sozialen Marktwirtschaft in unserem heutigen Streben nach mehr Humanität eine Wandlung zu liberaleren Verhältnissen und einem stärkeren Engagement aller Beschäftigten erfährt. Jedenfalls ist mir eine solche Evolution vom liberalen Kapitalismus über die soziale Marktwirtschaft zu menschlicheren und wirkungsvolleren Arbeitsformen eher vorstellbar als ein Erfolg aller derzeitig zu beobachtenden Reformansätze in der Wirtschaft der sozialistischen Länder. Den Kapitalismus kann man ohne entscheidende Substanzverluste gesellschaftsverträglich gestalten. Ob es dem Osten gelingen wird, ein nur annähernd gleich effizientes Wirtschaftssystem zu entwickeln, erscheint recht unglaublich. Der Hauptgrund für diese negative Einschätzung liegt darin, daß man es im Osten nicht versteht, die Bedingungen menschlicher Motivation im Wirtschaftssystem wirksam werden zu lassen.

Den gegenseitigen Einfluß von Gesellschaftsordnung und Wirtschaftssystem sollten wir nicht unterschätzen! Um die derzeitigen Rahmenbedingungen für unsere doch recht leistungsfähige Wirtschaft zu verstehen, müssen wir nun einen kurzen historischen Rückblick tun. – Im Verlauf des 19. Jahrhunderts veränderte die sich durchsetzende demokratische Staatsform das Selbstverständnis der Menschen. Aus Untertanen wurden Bürger – mit eigenen Vorstellungen über die Gestaltung ihres Lebens und ihres Verhältnisses zum Staat. Die Gewerkschaften begleiteten diese Entwicklung in ihrer Rolle als Sprecher der Arbeiter und Angestellten und mit der Durchsetzung sozialer Schutzbestimmungen gegen Not, Überforderung und Krankheit. Parallel dazu wurden die Rechte des Kapitals erheblich beschnitten und die Kapitalbildung der Unternehmer stark reduziert. Hier wurde eine Veränderung des Kapitalismus eingeleitet, deren Folgen heute noch nicht bewältigt sind. – Aus Gründen der Gerechtigkeit müssen wir uns für eine breitere Vermögensstreuung einsetzen. Aber wir dürfen dabei nicht übersehen, daß sich dann die Arbeitsprämissen und die Motivationselemente für die Unternehmer erheblich verändern. Aus diesem Sachverhalt ist keineswegs der Schluß zu ziehen, alles beim alten zu lassen. Wir müssen uns um neue Einstellungen und Ordnungen bemühen, die der sich abzeichnenden Entwicklung Rechnung tragen. Diese Bemühungen zur Weiterentwicklung des kapitalistischen Systems halte ich für viel dringender als die weitere Perfektion des sozialen Netzes. Für mich ist es nicht nur eine Vermutung, sondern eine Gewißheit, daß sich für die vor uns stehenden Reformaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft Lö-

sungen finden lassen. Allerdings wird die Durchsetzung neuer Strukturen in der Wirtschaft harte Auseinandersetzungen zur Folge haben und viel Zeit erfordern. Wir wollen hoffen, daß wir diesen Wandlungsprozeß bewältigen bei Aufrechterhaltung der Bedingungen, unter denen unternehmerische Kreativität wirksam werden kann!

Die Transformation des Kapitalismus ergibt sich aber nicht nur aus veränderten gesellschaftlichen Strukturen. Auch die Wirtschaft selbst wurde vor völlig neue Aufgaben gestellt. Infolge des Fortschritts in Wissenschaft und Technik nahmen die Vielfalt und Qualität der Produkte rasch zu. Der internationale Wettbewerb beschleunigte diese Tendenz und löste eine für die Wirtschaft gänzlich unbekanntere Evolutionsgeschwindigkeit aus. In vielen Produktionsbereichen waren nur noch riesige Anlagen mit einer gewaltigen Kapitalausstattung den Anforderungen des Marktes gewachsen. Mit der bis dahin üblichen Führungstechnik des Unternehmers waren solche Aufgaben ebensowenig zu bewältigen wie sich das Privatvermögen des Unternehmers als unzureichend für die Deckung des Finanzbedarfs erwies. Zusammengenommen führte diese Entwicklung zu einer erheblichen Steigerung des Schwierigkeitsgrades unternehmerischer Arbeit bei gleichzeitiger Einbuße ihrer früheren Anreize. So erklärt es sich, daß in unserer Zeit die früher bewährte Funktion des Unternehmers immer mehr in Frage gestellt wird. Zwar beobachten wir noch im Mittelstand den Unternehmer in einer annähernd gleichen Rolle wie früher, aber auch hier ergeben sich zunehmend Qualifikationsprobleme und Finanzierungsschwierigkeiten. Die früher normale Kontinuität einer Firma in Besitz und unter Führung

einer Familie kann heute kaum noch als eine weiterführende Lösung angesehen werden. In allen Betrieben rücken Experten und Manager in der Unternehmenshierarchie auf und verdrängen den Eigentümer-Unternehmer. In unseren Großbetrieben ist dieser Prozeß schon so weit fortgeschritten, daß man von einer vollzogenen Trennung von Führung und Kapital sprechen kann. Unter dem Eindruck gewandelter Bedingungen hat sich eine völlig andere Unternehmensstruktur ergeben. So stellt sich uns die Frage, welche Auswirkungen diese eher zwangsläufigen Veränderungen auf die Funktionstüchtigkeit der kapitalistischen Wirtschaftsordnung haben werden. Zur Vorbereitung der Folgerungen nachstehend einige Überlegungen:

- Die ursprünglich autoritäre Führungstechnik des Unternehmers wird der Aufgabenstellung in unserer Zeit nicht mehr gerecht. Der Unternehmer muß lernen, Funktionen zu spezialisieren, Verantwortung zu delegieren und zu koordinieren. Seine Aufgabe liegt immer weniger in der Ausgestaltung einzelner Tätigkeiten als in der Koordination und Wichtung der verschiedenen Leistungskomponenten. Zugleich bleibt es seine vornehmste Aufgabe, den Kurs der Unternehmenspolitik zu bestimmen.
- Die Evolution ist ein nicht mehr fortzudenkendes Element unserer Zeit geworden. Sie erfordert Kreativität und Gestaltungsvermögen. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens verlangt zunehmend, solche Befähigungen auch bei untergeordneten Führungskräften und Spezialisten auszubilden. – Dabei muß der Unternehmer begreifen, daß Kreativität und Einsatz-

bereitschaft eine Identifikation der Betroffenen mit der Zielsetzung und Verhaltensweise des Unternehmens voraussetzen. Entsprechend muß sein Führungsstil in bezug auf die Meinungsbildung und Kooperation dem Selbstverständnis der leitenden Mitarbeiter Rechnung tragen.

- Die Finanzierungserfordernisse übersteigen immer mehr die Kapitalbildungsmöglichkeiten des Unternehmers. Bei den sich heute anbietenden Alternativen der Finanzierung sollte der Unternehmer bedacht sein, Kapitalgeber zu gewinnen, die seiner Einstellung zum Unternehmen möglichst nahe stehen. Die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern am Unternehmenskapital bietet dazu neben der Finanzierung eine gute Möglichkeit, die Funktion des Kapitals im Unternehmen verständlicher zu machen und Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu erleichtern. Insbesondere die Führungskräfte werden auf diesem Wege zu unternehmerischem Denken und Handeln erzogen. Auch wenn es nicht einfach sein wird, unter den Führungskräften durch Delegation der Verantwortung und Beteiligung an Erfolg und Finanzierung unternehmerisches Verhalten auszulösen, muß dieser Versuch gemacht werden. Je näher man der Zielsetzung unternehmerischen Verhaltens kommt, um so besser wird dieses für die Führungsleistung des Unternehmens sein. Wir sollten nämlich nicht übersehen, daß die eingetretene Aufsplitterung der unternehmerischen Funktion in Führung und Kapital eine Verschlechterung der Funktionstüchtigkeit des kapitalistischen Systems bedeutet. Oft genug ist zu beobachten, daß Manager persönli-

che Ziele, die mit Glanz und Größe des Unternehmens verbunden sind, höher bewerten als eine ausgewogene Firmenpolitik. Und auf der anderen Seite beobachten wir zunehmend den Kapitalisten, der nur noch an der Dividende, aber nicht am Wohlergehen seines Unternehmens interessiert ist.

- Die sich vergrößernde Distanz von Kapital und Führung wirft auch die Frage auf, ob die für die Wirksamkeit des Kapitalismus wichtige Lenkungsfunktion des Kapitals noch hinreichend wahrgenommen wird. Die Einwirkungen der Hauptversammlungen und der Aufsichtsräte auf die Unternehmensführung werden zwar entsprechend dem Aktiengesetz gehandhabt, ob eine solche Praxis aber als ausreichend bewertet werden darf, möchte ich energisch in Frage stellen. Im Regelfall ist nämlich der Einfluß des meist nicht am Unternehmenskapital beteiligten Vorstands in der Willensbildung einer Aktiengesellschaft dominierend. Die Einbeziehung der Vertretungen des Kapitals in den Entscheidungsprozeß erfolgt nur gezwungenermaßen und wird oft genug als störend empfunden. Dazu ist festzustellen, daß bei dieser Entwicklung eine der Stärken des Kapitalismus, nämlich die Durchsetzung des Kapitalinteresses bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik, in Frage gestellt wird. Zwar befindet sich diese Problematik seit geraumer Zeit in der Diskussion, nennenswerte gesetzliche oder praktische Konsequenzen sind aber bisher nicht festzustellen. Unserer Zeit ist deshalb die Aufgabe gestellt, dieser Entartung des kapitalistischen Systems entgegenzutreten. Praktisch führt das zu der Forderung, eine bessere Vertre-

tung des Kapitals durchzusetzen. Diese muß in der Lage sein, einen zeitnahen und qualifizierten Dialog mit der Exekutive zu führen. Die Wahrnehmung der Überwachungsaufgabe ist nicht ausreichend, vielmehr sollte die Meinungsbildung im Vorstand durch Beratung und Dialog beeinflußt werden. Es muß erreicht werden, daß die Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat wieder möglichst nahe an die unternehmerische Führungspraxis herankommt!

- Die Abweichung von der ursprünglichen Arbeitsweise des Unternehmers ist auch durch die heutige Praxis bei Auswahl und Ausbildung des Führungsnachwuchses begründet. Zu einseitig wird versucht, dem gestiegenen Schwierigkeitsgrad durch ein umfangreicheres Bildungsangebot beizukommen. Kritisch muß hier angemerkt werden, daß es uns noch nicht gelungen ist, eine brauchbare Synthese zwischen Wissen, praktischer Erfahrung und menschlicher Bildung zu finden. Derzeit wird die Bedeutung des theoretischen Rüstzeugs völlig überbewertet. Der menschliche Bildungsprozeß und die praktische Erfahrung kommen zu kurz. So ist wohl Professor Hans Werner von der »Kaderschmiede« für Führungskräfte in Fontainebleau zuzustimmen, wenn er formuliert: »Die europäischen Unternehmen und Universitäten produzieren nach wie vor einen Überschuß an fachlich zwar qualifizierten und fleißigen, meist aber nur wenig kreativen und kaum genialen Führungskräften.« Als Fazit bleibt also festzuhalten, daß auch auf dem Gebiet des personellen Nachwuchses die Weichen noch keineswegs auf unternehmerische Führungskräfte gestellt sind.

- Schließlich ist noch anzumerken, daß die veränderten Arbeitsbedingungen die Attraktivität unternehmerischer Tätigkeit stark vermindert haben. Manch älterer Unternehmer hat resigniert, und manche Führungsnachwuchskraft glaubt, in anderen Karrieren bessere Möglichkeiten zu haben. Zwar fördert der Staat Existenzgründungen und betont die Bedeutung des Unternehmers in der Wirtschaft, aber er tut dies nur halbherzig, und ich bin überzeugt, daß die zuvor beschriebenen Hindernisse für den Erfolg des Unternehmers mit den Mitteln der bisherigen Initiativen nicht ausreichend abgebaut werden können.

Wenn man nun versucht, den vorstehend beschriebenen Prozeß zu werten, stellt sich in der Tat die Frage, ob in der Zukunft der Unternehmer noch gebraucht wird. Ist es etwa so, daß die neuen Aufgaben in der Unternehmensführung und eine weiterentwickelte Führungstechnik den Unternehmer, der zwei Jahrhunderte erfolgreicher Wirtschaftsgeschichte prägte, überflüssig gemacht haben? Um diese Fragestellung richtig zu beantworten, ist es hilfreich, den führungstechnischen Leistungsstand der großen internationalen Kapitalgesellschaften zu analysieren. Bei diesem Bemühen muß man sich allerdings vergegenwärtigen, daß frühere Erfolge in der Lage sind, über lange Zeiten schwache gegenwärtige Führungsleistungen zu überdecken. Entsprechend ist es mit einer Beurteilung der Führungsleistung in Gestalt einer Momentaufnahme, zum Beispiel der Auswertung einer Bilanz, nicht getan. Eher erscheint es hilfreich, die Gründe für den permanenten Wechsel in der Rangfolge der größten Unternehmen

dieser Welt zu analysieren. In diesem Auf und Ab drücken sich natürlich verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel Marktveränderungen und neue Produktentwicklungen, aus. Mir scheint aber, daß in den meisten Fällen für den Aufstieg und den Abstieg eines Großunternehmens in erster Linie die Führungsleistung verantwortlich war. Die entscheidenden Fehler der Führung möchte ich nachstehend aus meiner Sicht definieren. Es sind dies:

Erster Fehler

Zentralistische und autoritäre Führungssysteme, die weder der Größe noch dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung gerecht werden.

Zweiter Fehler

Die Überforderung der Unternehmensspitze in bezug auf Kreativität und Flexibilität, die erforderlich sind, um im internationalen Wettbewerb mit der Evolution Schritt zu halten.

Dritter Fehler

Die unzureichende Beachtung der Tatsache, daß sich in unserer Zeit das Selbstverständnis der Mitarbeiter entscheidend geändert hat und die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und menschlicher Arbeitsbedingungen sucht und fordert.

Vierter Fehler

Man begreift nicht, daß die gesellschaftliche Entwicklung in Wirklichkeit über die Definition des Unternehmensziels als Gewinnmaximierung hinausgeführt hat. – Heute muß das Unternehmensziel als optimaler Leistungsbei-

trag für den Markt unter Berücksichtigung der Interessen von Kapital, Management und Arbeit definiert werden.

Für manche dieser Mängel sind in Theorie und Praxis bereits Lösungen gefunden worden. Der Zusammenhang der verschiedenen Schwachstellen wird aber nicht hinreichend beachtet. Erst wenn wir begreifen, daß Strukturen und Regeln gefunden werden müssen, welche die Identifikation der Betroffenen mit der Aufgabenstellung auf breiter Basis bewirken und damit das Fundament für eine Multiplizierung von Kreativität und Einsatzbereitschaft legen, dürfen wir hoffen, den uns heute gestellten Aufgaben zu entsprechen. In Wirklichkeit schlummert nämlich in dem gewaltigen Heer der Beschäftigten in der Wirtschaft genau das Leistungspotential, welches unsere Großbetriebe am nötigsten brauchen. Von Ausnahmen abgesehen, haben wir es aber bisher noch nicht verstanden, diese Kräfte freizusetzen. – Auf dem Wege zur Lösung dieser führungstechnischen Jahrhundertaufgabe lohnt es sich, noch einmal zurückzuschauen und den seinerzeit überaus erfolgsträchtigen Arbeitsstil des Unternehmers dazu in Bezug zu setzen: Der Unternehmer hat die ihm gestellte Aufgabe, wirtschaftliche Möglichkeiten zu erfassen und zu gestalten, unter relativ einfachen Bedingungen optimal bewältigt. Die Veränderung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Voraussetzungen hat später zu seiner Überforderung geführt. – Der führungstechnische Versuch, durch Spezialisierung, Delegation und Koordination gleichwertige Führungsleistungen zu erzielen, ist nicht gelungen. Während Größe und Schwierigkeitsgrad der Aufgabe mehr oder weniger bewältigt

wurden, konnte die Komponente der unternehmerischen Kreativität nicht befriedigend übertragen werden.

Ursprünglich resultierte der Erfolg des Unternehmers aus einer hohen Übereinstimmung persönlicher Begabungen und Ziele mit der ihm gestellten Aufgabe. In unserer Zeit arbeiten die Führungskräfte in der Wirtschaft nicht mehr unter gleichartig zielkonformen und motivierenden Bedingungen. – Beim Eigentümer-Unternehmer wirkten die Sanktionen für Fehlverhalten radikal. Heute wird unzureichende Führungskompetenz erst spät erkannt und weniger konsequent geahndet. Trotz aller Bemühungen um den Führungsnachwuchs gelangen immer mehr Manager als Unternehmer in die Schaltstellen der Wirtschaft. – Die für die Strukturierung unserer Gesellschaft verantwortlichen Politiker sind mehr auf Menschlichkeit und Gerechtigkeit bedacht als auf wirtschaftlichen Erfolg und Evolutionsbefähigung. Die Bedeutung unternehmerischer Kreativität und gestalterischer Initiative für den Lebensstandard und die Entwicklung unserer Gesellschaft wird nicht ausreichend erfaßt.

Nach dieser Analyse der Bedingungen und der Entwicklung unternehmerischer Tätigkeit einerseits und der Bewertung alternativer Führungsformen andererseits stellt sich die Frage, ob und wie unser sich auf privates Eigentum gründendes kapitalistisches Wirtschaftssystem in Zukunft erfolgreich arbeiten kann. Zu Beginn solcher Überlegungen erscheint es mir hilfreich, die zeitlich parallel verlaufende Strukturveränderung in der Wirtschaft der sozialistischen Länder zu bewerten. Sehr verkürzt möchte ich die dortige Entwicklung auf den Umstand zurückführen, daß der Staatskapitalismus der Schwierigkeit

der Aufgabenstellung nicht gewachsen ist und – was in den Auswirkungen viel gravierender ist – mit seinem Dirigismus die für Leistung und Fortschritt unentbehrlichen Impulse unternehmerischer Menschen unterdrückt. Es ist interessant und bedauerlich zugleich, daß die unabweisbar gewordenen Reformen in den Ländern des Staatskapitalismus diese entscheidende Voraussetzung erfolgreicher Wirtschaftstätigkeit nicht beachten.

Für unsere eigenen Überlegungen müssen daraus aber Konsequenzen gezogen werden. Die Tendenz der Entwicklung in der Struktur und Arbeitsweise unserer Unternehmen darf deshalb nicht in erster Linie auf mehr Systematik zielen, sondern vielmehr auf eine richtigere Positionierung des Menschen im Arbeitsprozeß. Ich erinnere daran: In den vergangenen Jahrhunderten war der Unternehmer deshalb erfolgreich, weil die Aufgabenstellung seiner persönlichen Zielvorstellung und Veranlagung entsprach. Die Entwicklung des kapitalistischen Systems hat aber heute zu Arbeitsbedingungen für die Führungskräfte in der Wirtschaft geführt, die in sehr viel geringerem Maße den Vorstellungen des unternehmerischen Menschen gerecht werden. Dazu kommt, daß mit dem fortschreitenden Prozeß der Aufspaltung von Kapital und Führung eine wesentliche Lenkungs-komponente unseres Wirtschaftssystems und zugleich ein wichtiger Anreiz für unsere Führungskräfte verschwinden. Wenn wir diesen Vorgang nicht erfassen und geeignete Konsequenzen ziehen, müssen wir damit rechnen, daß die Evolutionsbefähigung unserer Wirtschaft drastisch abnimmt und die Tendenz zur Bürokratisierung und zum Großunternehmen immer stärker wird. Damit würden wir uns dem Zu-

stand nähern, dem die Wirtschaft in den sozialistischen Ländern gerade zu entkommen trachtet!

Angesichts dieser Bewertung des Ist-Zustandes und einer voraussichtlichen Entwicklung unseres Wirtschaftssystems in der Zukunft sind wir aufgerufen, darüber nachzudenken, wohin die Reise gehen soll und wie wir den Kurs der Wirtschaft beeinflussen können. – Nachstehend stelle ich ein Konzept in der Form von Thesen und Vorschlägen vor, welches zu diskutieren mir ratsam erscheint. Es wäre zu begrüßen, wenn ein beginnender Dialog zur Meinungsbildung beitragen und den Weg für eine Richtungsbestimmung freimachen würde.

An den Anfang einer Richtungsbestimmung gehört die Untersuchung der Frage, ob heute die Gründung eines Unternehmens und eine unternehmerische Tätigkeit begabtem Nachwuchs hinreichend verlockend erscheinen. Als entscheidende negative Prämisse muß bedacht werden, daß die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen jegliche Unternehmertätigkeit erheblich erschwert haben. Die staatlich begünstigte Hilfestellung für Existenzgründungen ist zwar dem Grunde nach richtig, aber keine hinreichende Kompensation für die erschwerte Laufbahn bei gleichzeitig deutlich geringeren Vorteilen und Chancen. Hier stellt sich eine an die Gesellschaft gerichtete politische Frage: Ist der gesellschaftliche Rang unternehmerischer Tätigkeit richtig eingeschätzt und kommt die politische Bewertung adäquat in den vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen zum Ausdruck? Ich befürchte, daß die negativen Hypothesen unserer kapitalistischen Vergangenheit die unbefangene Beantwortung dieser Frage stark belasten und eine sachdienliche Politik

erschweren. Diese Auffassung beruht auch auf der Überzeugung, daß allen öffentlichen Erklärungen zum Trotz Wesen und Bedeutung unternehmerischer Initiative nur unzulänglich verstanden werden. Erschwerend kommt hinzu, daß die schon weit fortgeschrittene berufliche Spezialisierung das Verständnis der Vertreter verschiedener Berufsgruppen für die Funktion anderer Tätigkeiten und ihren gesellschaftlichen Wert stark behindern. Die oft erhobene Forderung nach einem beruflichen Austausch von Beamten und Managern oder nach »mehr Unternehmer in die Politik« kennzeichnet dieses Mißverständnis. Die Spezialisierung der beruflichen Tätigkeit ist eine Prämisse des Erfolges geworden – und nur noch bei einfacheren Sachverhalten und auf einer niedrigeren Ebene der Führungshierarchie ist noch ein Austausch möglich und fruchtbar. Faktisch hat die Spezialisierung zu einer derartigen Einengung der Urteilsfähigkeit auch bei unseren Politikern geführt, daß die Einschätzung unternehmerischer Tätigkeit und ihre richtige Förderung verhindert werden. Der Vielzahl notwendiger Änderungen der Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeit steht jedenfalls bislang kein ausreichender politischer Wille zur Kursänderung gegenüber. – Mein Fazit: Der unternehmerische Nachschub wird sicherlich quantitativ und möglicherweise auch qualitativ schlechter ausfallen. Sollte das eintreten, hat unsere Gesellschaft einen sich erst langfristig abzeichnenden, kostspieligen Fehler gemacht. Es könnte sich nämlich erweisen, daß wir in dem Bemühen um mehr Menschlichkeit das für den Wohlstand und die Evolutionsbefähigung unserer Gesellschaft entscheidende Kreativpotential vernachlässigt haben.

Ein noch relativ freundliches Bild ergibt sich bei der Bewertung der Arbeitsprämissen für den Unternehmer im mittelständischen Bereich. Hier finden wir Betriebe mit langer Familientradition ebenso wie zahlreiche Neugründungen aus der Zeit nach dem letzten Krieg. In den Jahren des Wiederaufbaus mußten die meisten Unternehmen wieder von vorn beginnen. Der Markt wurde neu verteilt. Viele traditionsreiche Unternehmen waren untergegangen, und Neugründungen traten an ihren Platz. Eine unglaubliche Nachfrage in praktisch allen Bereichen vom Konsumartikel bis zum Eigenheim beflügelte die wirtschaftliche Entwicklung. Diese abnorme Situation bedeutete eine Zeit par excellence für den unternehmerischen Menschen. Der unternehmerischen Leistung und dem Erfindungsreichtum des Mittelstandes gebührt ein wesentlicher Anteil am »deutschen Wirtschaftswunder«. In dieser Zeit zählten nicht mehr Ansehen und frühere Marktposition, sondern Erfindungsgabe und Talent für das Improvisieren. Mut und Urteilsfähigkeit ersetzten Exaktheit und Systematik. In diesen Jahren hatte man wenig zu verlieren – aber man wollte überleben und auch gewinnen! Höchste Belastungen und außerordentliche Chancen hielten sich die Waage. Von diesen Impulsen hat der Mittelstand lange gezehrt. Der Aufschwung beförderte neue Talente an die Spitze und bewirkte mit ihnen neue Lösungen. Aber diese Epoche geht zu Ende!

Die zuvor beschriebenen Erschwernisse unternehmerischer Tätigkeit sind auch im Mittelstand zu einer drückenden Last geworden. Die erforderliche Umstellung auf neue Finanzierungskonzepte beeinträchtigt die aus dem Eigentumsverständnis resultierende Identifizierung des Un-

ternehmers mit seiner Aufgabe. Die lange gepflegte Familientradition scheitert zunehmend angesichts der heutigen Führungs- und Finanzierungsanforderungen. Der unabweisbar gewordene Zwang zur Delegation von Teilverantwortlichkeiten mindert die zentrale Rolle des Unternehmers als Initiator und Gestalter. Die steuerlichen und sozialen Belastungen lassen jeden Schritt ins Neuland zu einem hohen Risiko werden. Noch zehrt der mittelständische Unternehmer von der Substanz der Vergangenheit, von erreichten Marktpositionen und vom Kapital. Aber die Gewinnspannen werden kleiner, und viele Unternehmer glauben nicht mehr an ihre Zukunft. Zu hart wurde durch die internationale Konkurrenz der Wettbewerb, zu hoch wurden die Hürden für Innovationen. Insbesondere für ältere Unternehmer stellt sich die Frage, ob es nicht besser ist, die Selbständigkeit aufzugeben und sich an ein Großunternehmen anzulehnen. Natürlich gibt es für den Unternehmer auch die Alternative, Fremdkapital aufzunehmen. Diese Lösung entspricht aber sehr wenig dem unternehmerischen Selbstverständnis. Eine schlimme Alternative ist die Entscheidung, von der Substanz zu leben, solange es geht. Das bedeutet nämlich in den meisten Fällen, in Unbeweglichkeit auszuharren bis zum bitteren Ende. Aber wir müssen verstehen, daß gerade für den älteren Unternehmer die Kraftanstrengung einer Vorwärtsstrategie eine Überforderung darstellt.

Daß in unserer Zeit des Wandels für den Tüchtigen auch Chancen liegen, haben andererseits auch viele Unternehmer begriffen. Es ist erstaunlich und bewundernswert, mit welchen Lösungen sie auf die neuen Ver-

hältnisse reagiert haben. So dürfen wir befriedigt feststellen, daß das unternehmerische Element nicht untergegangen ist. Aber doch müssen wir – ähnlich wie beim unternehmerischen Nachwuchs – die Frage aufwerfen, wohin die Reise geht. Ich habe Sorge, daß der heutige durch den Mittelstand präsentierte Pluralismus abgelöst werden könnte durch eine geringere Zahl größerer Unternehmenseinheiten. Es mag durchaus sein, daß solche Betriebe im Einzelfall eine höhere Produktivität erreichen. Ob aber die Gesamtheit kreativer unternehmerischer Impulse dann noch der heutigen entspricht, erscheint mir sehr fraglich. Das wäre aber dann für unsere Gesellschaft ein großer Verlust! Denn gerade von diesen Fähigkeiten wird unsere Position im internationalen Markt bestimmt.

Mein Fazit aus dieser Beurteilung der Entwicklung des Mittelstandes führt zu den nachstehenden Forderungen:

- Im Interesse unserer Gesellschaft müssen die Belastungen des Mittelstands reduziert und die Flexibilität im Arbeitsmarkt erhöht werden. Die aner kennenswerten Bemühungen zum Schutze des Menschen haben die Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft gefährlich beeinträchtigt. Es mag sein, daß diese Auswirkung früher nicht gesehen wurde. Sie ist aber gegeben und im wohlverstandenen Interesse unserer Gesellschaft nicht vertretbar!
- Die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung für den Mittelstand müssen vereinfacht und verbessert werden. Dabei müssen wir darauf achten, daß die Entscheidungsfreiheit und mit ihr die Motivation des Unternehmers nicht beeinträchtigt werden.

- Der Unternehmer sollte begreifen, daß er in seinem Betrieb aus Arbeitern und Angestellten Partner werden lassen muß, wenn er genügend Kreativität und Leistungsbereitschaft und damit Erfolg in seinem Betrieb erreichen will. Dazu ist es erforderlich, daß er sein Selbstverständnis und die Ziele des Unternehmens überdenkt und seine Führungstechnik ändert. Er sollte die Mitarbeiter am Unternehmen materiell und gestalterisch beteiligen. Der Unternehmer muß begreifen, daß ein solches Vorgehen nur einen scheinbaren Verzicht darstellt. In Wirklichkeit bedeuten solche Entschlüsse eine wichtige Investition für den Erfolg und die Zukunftssicherung seines Unternehmens.

Ganz wesentlich anders präsentieren sich die Bedingungen für unternehmerische Arbeit im Großunternehmen. Hier wurde inzwischen der Unternehmer-Eigentümer durch das Management und eine Vielzahl von Aktionären abgelöst. Die in der Person des Eigentümer-Unternehmers gewährleistete Ausrichtung und Koordination aller Wirkungskomponenten des Unternehmens wurde dabei auf zwei Gruppen übertragen, die recht unterschiedliche Ziele verfolgen können. Das Management denkt sicherlich auch an Erfolg – interpretiert diesen aber häufig anders als der Aktionär. Das Kapital und insbesondere der Kleinaktionär verstehen schon längst nicht mehr die Arbeitsbedingungen ihres Unternehmens und können zu Führungsentscheidungen kaum noch etwas beitragen. Diesen Anspruch erhebt es auch gar nicht. Sein Interesse beschränkt sich auf die Dividendenzahlung, und wenn der Aktionär nicht zufrieden ist, verabschiedet er sich

vom Unternehmen durch den Verkauf seiner Anteile. Größere Unterschiede zum Eigentümer-Unternehmer sind kaum denkbar!

Auch die Einstellung des Managements zur Führungsaufgabe im Großunternehmen hat sich gewandelt. Da die Vorstände und Geschäftsführer in einem großen Unternehmen nur selten an ihrer Firma beteiligt sind, ergibt sich für sie ganz automatisch ein anderer Bezug zum Kapital. Als Werkzeug wird natürlich auch in unserer Zeit noch viel Kapital benötigt. Für ein gutes Management ergeben sich dadurch aber nur geringe Abhängigkeiten, da es durchaus möglich ist, sich Finanzmittel auf dem Kapitalmarkt zu beschaffen. Den Führungseinfluß des Kapitals, sei es durch die Hauptversammlung oder den Aufsichtsrat, bewertet die Exekutive recht gering. Man legt auf eine echte Mitwirkung auch kaum Wert. Treffender wäre es zu sagen, man bemüht sich nur, mit diesem Einfluß fertig zu werden.

So ist es dahin gekommen, daß die einst überragende Führungsrolle des Kapitals zu einer Hilfsfunktion abgesunken ist. Hier hat sich eine entscheidende Wendung zum Schlechten im kapitalistischen System ergeben. Denn das sollte uns klar sein: Wenn das Kapital seine Interessen nicht mehr aktiv wahrnimmt, verlieren die Führungsentscheidungen in der Wirtschaft einen erheblichen Teil ihrer Qualität!

Auch noch andere Unterschiede im Verhalten des Managers im Vergleich zum Eigentümer-Unternehmer sind zu beachten. – Natürlich sucht auch der Manager im eigenen Interesse den Erfolg. Aber sein Zielverständnis ist stark persönlich gefärbt. Da ihn die Höhe der Dividende

persönlich kaum betrifft, verfolgt er konsequent andere selbstgesetzte Ziele. Diese definieren »Erfolg« oft genug als Größe und Anerkennung anstelle einer sachgerechten Unternehmensentwicklung. Die Bemühungen amerikanischer Manager, kurzfristige Erfolge aufzuweisen, kennzeichnen dieses Verhalten. Ein Unternehmer muß strategisch denken und befähigt sein, lange Zeit auf Erfolg und Anerkennung warten zu können. Vielen Managern aber erscheint das im Rahmen ihrer Karriereplanung und angesichts ihrer Eitelkeit und Geltungssucht wenig verlockend. – Gleichermäßen kritikwürdig ist die Neigung des Managers, den Kapitaleinfluß auf die Unternehmensführung zu minimieren und die Dividendenzahlung an das Kapital als Unkosten zu bewerten, die möglichst reduziert werden müssen. Bei einer solchen Einstellung fehlt es an Einsicht in die Funktionselemente der kapitalistischen Wirtschaftsordnung! – Die persönliche Bindungslosigkeit des karriereorientierten Managers zu seinem Unternehmen ist ein weiterer folgenschwerer Unterschied im Vergleich zum Eigentümer-Unternehmer. Die Führung eines Unternehmens braucht Kontinuität. Jeder Wechsel an der Spitze des Unternehmens kostet Zeit und Geld. Ein Unternehmer kommt sehr selten auf die Idee, sich von seiner Firma zu trennen. Eher strebt er nach kontinuierlichem Erfolg bis hin zur Bewahrung der Familientradition. Für den Unternehmer bedeutet das Ausscheiden aus seinem Betrieb zugleich meistens das Ende seiner Laufbahn. Erfolgsbewußte Manager aber suchen oft genug ihr Glück auch anderswo und haben nicht selten damit sogar recht!

Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen zwischen dem Unternehmer-Eigentümer und dem Manager haben erheb-

lichen Einfluß auf das Schicksal eines Unternehmens. Mir scheint deshalb, daß es lohnt, den Versuch zu machen, an der Spitze unserer Unternehmen wieder unternehmerisches Verhalten anzustreben, und zwar in erster Linie durch Einführung unternehmerischer Arbeitsbedingungen!

An dieser Stelle bietet es sich an, darüber nachzudenken, ob die Tendenz zum Großunternehmen unausweichlich und richtig ist. Das wechselvolle Schicksal großer Konzerne legt zumindest die Vermutung nahe, daß sich Größe und Leistungsfähigkeit nicht in allen Fällen entsprechen. – Die optimale Unternehmensgröße richtet sich auf der einen Seite nach sachlichen und auf der anderen Seite nach persönlichen Gegebenheiten. Die Stärke des mittelständischen Betriebes zum Beispiel liegt in der Funktionstüchtigkeit des Unternehmers. Dieser personenbezogene Vorteil kann aber auf den heutigen Großbetrieb nicht mehr übertragen werden. Und umgekehrt kann im sachlichen Bereich nur ein Konzern mit seinen großen Ressourcen bestimmte Aufgabenstellungen bewältigen. Wir müssen daraus folgern, daß für eine jegliche Aufgabenstellung die optimale Unternehmensgröße in Abhängigkeit von ihren Bedingungen zu definieren ist. Während die sachlichen Prämissen eines solchen Optimums relativ einfach zu bestimmen sind, trifft das für die personellen Gegebenheiten nicht zu. Nachstehend möchte ich die führungstechnischen Erfordernisse in Abhängigkeit von den Anforderungen des Großunternehmens beschreiben.

Viele Aufgabenstellungen können heute überhaupt nur noch von Großunternehmen gelöst werden. Man denke zum Beispiel an den Bedarf an Führungskompetenz, Fachwissen und Kapital, um ein international tätiges Unter-

nehmen erfolgreich operieren zu lassen. Angesichts dieser Gegebenheiten ist die Frage zu stellen, ob sich durch die Größe der Betriebe die unternehmerische Aufgabenstellung verändert hat. Auf die eingetretene Trennung von Kapital und Führung wurde schon zuvor hingewiesen. Ebenso wichtig ist es aber, zu erkennen, daß die Führungsaufgabe in der Konzernspitze nur noch entfernt mit der ursprünglichen unternehmerischen Tätigkeit zu tun hat. Eine Konzernleitung muß Grundsätze definieren, planen, kontrollieren und koordinieren. Im strategischen Bereich hat sie auch unternehmerische Entscheidungen zu fällen. Für eine solche Aufgabenstellung wird eine Konzernspitze, die in ihrem Vorstand neben Funktionsvertretern auch Leiter größerer Unternehmensbereiche aufweist, am besten qualifiziert sein. Bezüglich der unternehmerischen Funktion aber sollten wir zur Kenntnis nehmen, daß diese Aufgabenstellung zunehmend auf die Geschäftsführer und Abteilungsleiter übergegangen ist. Diese Führungskräfte sind nämlich noch in der Lage, den Markt und die Produktionsmöglichkeiten zu beurteilen. Ihre Kreativität und Urteilsfähigkeit sind am ehesten geeignet, die Evolution zu befördern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Je mehr ihr Freiheitsraum eingeengt wird durch eine zu weitgehende funktionale Spartenkompetenz oder eine zu gering bemessene Zuständigkeit, um so schwächer wird ihr unternehmerischer Wirkungsgrad. Auch hochqualifizierte Spezialisten in zentralen Stäben und eine perfekte Matrix-Organisation können die unternehmerische Gestaltung und Koordination der entscheidenden Wirkungskomponenten nicht ersetzen. Ebenso können vertikale Hierar-

chien nicht die Vielzahl und Kompliziertheit der Entscheidungsprozesse bewältigen, die angesichts der heutigen Entwicklungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft verlangt werden. Alle diesbezüglichen Versuche sind bisher ohne überzeugenden Erfolg geblieben. Die Ineffizienz der Großorganisation beruht letzten Endes auf dem Irrtum, die unternehmerische Funktion durch eine Perfektion der Vorschriften ersetzen zu können. Hierzu ist anzumerken, daß selbst die sorgfältigsten Organisationshandbücher und Vorschriftensammlungen niemals dem heutigen raschen Evolutionsprozeß gerecht werden können. Das Versagen einst führender Großunternehmen unterstreicht diese Aussage ebenso wie die Ineffizienz unserer staatlichen Verwaltungen. Auch das Scheitern der Planwirtschaft in den sozialistischen Staaten hat letztlich eine ähnliche Begründung.

Wer diese Zusammenhänge von Größe und unternehmerischer Funktion erfaßt hat, muß darum bemüht sein, die Organisation und Führungstechnik eines Betriebes so zu gestalten, daß auf allen Ebenen und in allen Tätigkeitsbereichen genügend unternehmerische Kreativität zur Entfaltung kommen kann. Wir haben in unserer Zeit darüber nachzudenken, ob es möglich ist, in unseren Großunternehmen wieder Bedingungen zu schaffen, welche das Heranwachsen und Wirken unternehmerischer Menschen gestatten. – Die in der modernen Führungstechnik propagierte Delegation der Verantwortung beinhaltet dafür bereits einen wichtigen Schritt in die richtige Richtung. Der Freiraum eines Geschäftsführers ist eine unabdingbare Prämisse für sein Heranwachsen zum Unternehmer – und zugleich eine Forderung, die eigenständige Menschen als wesentlichen Teil ihrer Selbstverwirk-

lichung erheben. Natürlich muß die Führungstechnik bestrebt sein, vermeidbare Fehler zu verhindern. Aber die weitere Perfektion der Schadensverhütung ist für das Großunternehmen bei weitem nicht so wichtig wie die Heranbildung eines unternehmerischen Nachwuchses. Sicher werden moderne Instrumente der Planung und Kontrolle eine Prämisse für die Gewährung des Freiraums im Rahmen eines Profitcenters sein. Aber diese Instrumente dürfen nicht so gehandhabt werden, daß sie den unternehmerischen Lernprozeß verhindern!

Neben dem gestalterischen Freiraum bedarf die unternehmerische Führungskraft auch adäquater menschlicher und materieller Arbeitsvoraussetzungen. Ein Unternehmer sucht das Erfolgserlebnis – und er verdient dann auch den Beifall dafür. Ein Unternehmer sollte für seinen Einsatz und seine Kreativität gewinnorientiert bezahlt und nach Möglichkeit auch am Kapital seines Unternehmens beteiligt werden. Gerade der persönliche Bezug zum Kapital ist in unserer Zeit eine wichtige Bedingung für die Sicherung einer unternehmerischen Führung und damit für die Bewahrung der Leistungsfähigkeit des Kapitalismus und der Marktwirtschaft. Da bei den heutigen riesigen Kapitalausstattungen der großen Firmen eine wirkungsvolle Kapitalbeteiligung schwierig geworden ist, empfehle ich außer einer Beteiligung noch eine fallweise Honorierung außergewöhnlicher unternehmerischer Leistungen in Form von »Unternehmer-Prämien«.

Es versteht sich, daß unternehmerische Arbeitsbedingungen allein noch keine Unternehmer heranwachsen lassen. Eine sorgfältige und ständige Führungsnachwuchsarbeit muß den Nachschub für die Unternehmerlaufbahn

gewährleisten. Das Lernen und das Sichbewähren in der Praxis werden dann genau wie bei dem früheren selbständigen Unternehmer zum Aufstieg des Tüchtigen und dem Ausscheiden des weniger Qualifizierten führen. Nach unserem heutigen Empfinden sind solche Konsequenzen und Sanktionen sehr hart – aber systemgerecht und unerläßlich! Auf der Befähigung der Führung und auf dem in der Marktwirtschaft laufend stattfindenden Ausleseprozeß beruht eine der Stärken des kapitalistischen Systems. Für ein Großunternehmen sind solche Personalinvestitionen die wichtigsten im Hinblick auf Erfolg und Kontinuitätssicherung. Das Großunternehmen ist auch gut beraten, wenn es anstrebt, die Besetzung des Vorstands aus seinem eigenen unternehmerischen Nachwuchs zu bestreiten. Unternehmerisch geschulte Führungskräfte mit einer langjährigen Unternehmenskenntnis werden im Regelfall Quereinsteigern in der Unternehmensspitze überlegen sein.

Wir wollen uns daran erinnern: Der Unternehmer war früher besonders erfolgreich, weil die Aufgabenstellung seiner Begabung und Zielsetzung entsprach. Heute ist es uns aufgegeben, dafür zu sorgen, daß auch in unseren Großunternehmen wieder unternehmerische Arbeitsbedingungen für unsere Führungskräfte hergestellt werden. Zwar verlangt der gesellschaftliche Entwicklungsprozeß ein Umdenken in vieler Hinsicht und auch das Setzen neuer Ziele. Es geht aber nicht darum, das kapitalistische System und die Marktwirtschaft abzuschaffen. Vielmehr geht es darum, diese Systeme den heutigen Gegebenheiten anzupassen. Das Streben des Unternehmers nach Freiheitsraum muß nicht berechtigten Forderungen unserer

Gesellschaft widersprechen. Unsere Politiker sollten dazu in Wahrnehmung ihres Mandats begreifen, daß heute Menschlichkeit und Effizienz der Wirtschaft zueinander in Abhängigkeit stehen. In unserer Zeit geht es nicht mehr um den Ausbau des sozialen Netzes. Heute geht es darum, den Freiraum und die Verantwortlichkeit des einzelnen zu vergrößern. Diese Zielsetzung muß auch auf bessere Arbeitsbedingungen für den unternehmerischen Menschen ausgerichtet sein. Es ist mir deutlich, daß es in einer Demokratie nicht einfach ist, relevante Erkenntnisse zu vermitteln und in Politik umzusetzen. Aber zum Trost: Ohnehin stehen die Vertreter unseres Staates jetzt in vielen Bereichen vor der Notwendigkeit, harte Entscheidungen zu treffen. Die Gewährleistung von Arbeitsbedingungen für unternehmerisches Handeln sollte in diesem Sinne Priorität haben.

So wie unsere Gesellschaft lernen muß, die unternehmerische Funktion richtig zu bewerten, so müssen wir auch in der Wirtschaft entsprechende Konsequenzen ziehen. Gerade in unserer Zeit brauchen wir wieder den Unternehmer, und wir sollten bemüht sein, Bedingungen zu schaffen, die seinen Vorstellungen von Selbstverwirklichung entsprechen. Allerdings muß dann auch die heutige Führungskraft begreifen, daß sich die Zielsetzung eines Unternehmens nicht mehr allein mit dem Begriff der Gewinnmaximierung darstellen läßt. Die demokratische Verfassung unserer Gesellschaft hat in den Menschen ein anderes Selbstverständnis heranwachsen lassen. Man folgt nicht mehr überlieferten Strukturen, und man ist auch nicht mehr bereit, den eigenen Lebensanspruch zugunsten der Gemeinschaft zurückzustellen.

Während früher in der Welt der Arbeit der Unternehmer mehr oder weniger allein Selbstverwirklichung erfahren konnte, erwarten und verlangen dieses heute auch seine Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Ansprüche an das Unternehmen und seine Zielsetzung gehen in unserer Zeit über die materiellen Forderungen hinaus. Das Erleben der Selbstverwirklichung in der Welt der Arbeit auf der Basis von Gerechtigkeit, Menschlichkeit und gestalterischem Freiraum gewinnt eine immer größere Bedeutung. Dabei ist es bemerkenswert und zugleich ein großer Glücksfall, daß die neuen Bedingungen des Wirtschaftsprozesses weitgehend im Einklang stehen mit den von einem neuen Selbstverständnis geprägten Bestrebungen der im Unternehmen Tätigen. Der Größe und Komplexität der in unserer Zeit gestellten Aufgaben werden wir nur mit engagierten und kreativen Mitarbeitern gewachsen sein. Diese Wandlungen muß der Unternehmer begreifen. Für ihn müssen »Unternehmenskultur« und »Unternehmensverfassung« lebendige und praktikable Begriffe sein. Nur ein der Gesellschaft zugewandter und in diesem Sinne politisch engagierter Unternehmer wird die Aufgaben der Zukunft lösen können. Ein Unternehmensleiter ohne einen schlüssigen und ehrlichen Bezug zum Mitmenschen und zur Gesellschaft wird es in Zukunft schwer haben. Er verfolgt falsche Ziele! – So meine ich, daß jeder Unternehmer heute gut daran täte, seine eigene Lebensphilosophie zu überprüfen und seine Arbeit in einen positiven Bezug zur Gesellschaft zu stellen.

Diese Forderung beinhaltet eine ganz wesentliche Veränderung der Motivationsbedingungen des ursprünglichen kapitalistischen Systems, und es muß deutlich dar-

auf hingewiesen werden, daß die Änderungen sehr viel höhere menschliche Anforderungen stellen. Statt wie früher dem natürlichen Egoismus zu folgen, muß der Unternehmer in der Zukunft auch an seine Mitmenschen denken. Er sollte seine Führungsaufgabe deshalb eher als ein ihm von der Gesellschaft übertragenes Mandat empfinden. Führung heißt in unserer Zeit zugleich auch dienen! – Wir wollen hoffen, daß wir den kreativen Menschen mit dieser neuen Zielsetzung nicht überfordern. Aber die Einsicht, daß Menschlichkeit und Effizienz sich nicht zu widersprechen brauchen, sondern sich in unserer Zeit geradezu bedingen, mag hier zur Lösung der Problematik führen. Der unternehmerische Mensch sucht den Erfolg. Wenn dieser Menschlichkeit voraussetzt, sehe ich begründete Hoffnung, daß die geforderte Reform des Kapitalismus gelingt.

Ich möchte aber nicht nur die Erschwernisse des Wandels anführen. Wenn Erfolg Befriedigung gewährt, so wird es in Zukunft auch das Bewußtsein tun, in menschlicher Hinsicht erfolgreich gewesen zu sein. Diese neue Seite der Erfolgsbilanz wiegt schon in unserer Zeit schwer. Sie wird zunehmend an Bedeutung gewinnen und gewürdigt werden! – Wäre der Mensch nur durch materiellen Erfolg zu motivieren, wie könnte man dann den selbstlosen Einsatz so vieler Menschen im Verlauf der Geschichte und auch in unserer Zeit erklären? So hoffe ich, daß auch der Unternehmer in Zukunft seine Arbeit danach ausrichtet, wie sie von der Gesellschaft bewertet wird.

Wenn wir nun das Fazit aus den vorstehenden Überlegungen ziehen, so sollten wir besser nicht fordern, die Un-

ternehmerfunktion im überlieferten Sinne zu erhalten. Richtiger erscheint mir das Bestreben, gewisse Eigenschaften des unternehmerischen Menschen zu bewahren und sie mit neuen Zielsetzungen zu verbinden. Heute und auch in der Zukunft wird die Evolution von unternehmerischer Kreativität und Gestaltungskraft bestimmt. Und das sollten wir deutlich erfassen: Die Entwicklungsgeschwindigkeit in allen unseren Lebensbereichen wird noch zunehmen. Ohne Bereitschaft zur Flexibilität und ohne schöpferische Gestaltungskraft werden wir uns in dem weltweiten Wettbewerb der Leistungen und Systeme nicht behaupten können. Diese Entwicklung ist vorgegeben – ein Versuch, ihr zu entrinnen, könnte weder erfolgreich sein, noch würde er unserer eigenen Wesensart entsprechen. Unsere Alternative muß heißen, sich der Herausforderung zu stellen und sie schöpferisch und zugleich menschlich zu bewältigen.

Eine entscheidende Verantwortung in diesem Prozeß obliegt unseren Politikern. Sie müssen die Rahmendaten und Strukturen vorgeben, innerhalb derer sich unsere Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln können. Dazu sei an dieser Stelle angemerkt, daß es mit der einfältigen Empfehlung, »mehr Demokratie zu wagen«, nicht getan ist. Hilfreicher wäre es, unsere Politiker würden beginnen, ihre eigene demokratische Führungstechnik weiterzuentwickeln. Mir scheint nämlich, daß unsere Demokratie nicht in erster Linie von rechten oder linken Extremisten bedroht ist, sondern durch die Unfähigkeit unserer Parteien und unseres Staates, ihren Auftrag zu erfüllen. In bezug auf die Wirtschaft bedeutet dieses, daß eine noch so menschlich gemeinte Politik ihr Ziel verfehlen muß,

wenn dabei die Gesetzmäßigkeiten erfolgreicher Arbeit verletzt werden. Unsere Politiker müssen begreifen, daß gerade die Zielsetzung der Menschlichkeit heute mehr Freiheit und Verantwortung des einzelnen beinhaltet. So richtig der Aufbau des sozialen Netzes in den vergangenen anderthalb Jahrhunderten war, heute heißt das wichtigste Ziel »Menschlichkeit« – und zwar in sehr unterschiedlichen Formen der Ausprägung.

Gleichzeitig müssen unsere Politiker erfassen, daß Ruhe und Ordnung in einer Zeit schnellen Wandels keine weiterführenden Elemente sind. Die erfolgreiche Bewältigung der Zukunft beruht auf der Befähigung unseres Volkes, mit der Entwicklung nicht nur Schritt zu halten, sondern diese kreativ mitzugestalten. Diese Prämisse kann unter bestimmten ordnungspolitischen Strukturen als gegeben betrachtet werden. Sehr verkürzt heißt die notwendige Formel: »Mehr Freiheit für mehr Menschen!« Und dieses gesellschaftspolitische Ziel gilt nicht nur im Bereich der Wirtschaft, sondern noch mehr in den Tätigkeitsbereichen unseres Staates. Der Staat hinkt mit seiner Organisation, seiner Führungstechnik und seiner Zieldefinition mindestens ein halbes Jahrhundert hinter der Zeitentwicklung her. Ein Blick über die Grenzen zeigt, daß dieses Übel viele Völker betroffen hat. Die Diagnose der Fehlentwicklung ist gar nicht so schwer: Die überkommenen staatlichen Führungssysteme genügten menschlichen und sozialen Anforderungen in einer Zeit eher statischer Verhältnisse. Heute sind diese Prämissen nicht mehr gegeben. Aber trotzdem finden wir nicht den Weg zu einer sachgerechten Neuordnung unserer Gemeinschaft. Ein Blick auf die Wirtschaftserfolge der Gründerzeit könnte

uns der anstehenden Lösung näherbringen: Wir müssen mit ordnungspolitischen Maßnahmen wieder Freiraum für den unternehmerischen und kreativen Menschen schaffen! Gelingt uns das nicht in absehbarer Zeit, wird die Bürde unseres Staates zu einer im internationalen Wettbewerb nicht mehr tragbaren Last.

Doch nun wieder zur Arbeitsweise und Verfassung unserer Wirtschaft. Dort sehen die Verhältnisse aufgrund des permanenten Wettbewerbsdruckes und Evolutionszwanges nicht ganz so betrüblich aus. Aber auch hier gibt es guten Grund, darüber nachzudenken, ob die derzeitigen Strukturen und Führungstechniken den Aufgabenstellungen der Zukunft gerecht werden können. Die entscheidende Wende im Denken muß aus der Erkenntnis kommen, daß nicht mehr Kapital und Markt den Erfolg bewirken werden, sondern in erster Linie der kreative und gestalterisch begabte Mensch. Und von diesen haben wir in Wirklichkeit in unseren Unternehmen mehr, als uns derzeit bewußt ist. Es ist eine dringliche Aufgabe unserer Wirtschaft, erstens die Bedeutung des kreativen Menschen für den Erfolg wieder zu entdecken und zweitens ihm adäquate Arbeitsmöglichkeiten einzuräumen.

Vorstehend habe ich dargelegt, daß in unserer Zeit aus gesellschaftlichen Gründen neue Bedingungen für den unternehmerischen Menschen geschaffen werden müssen. Daß dieses möglich ist, gilt längst als bewiesen. Wir müssen nur den sich abspielenden Prozeß begreifen und rechtzeitig die Weichen stellen. Unsere Reaktionen in dieser Richtung unterliegen in zeitlicher Hinsicht Zwängen. Der Wettlauf politischer und wirtschaftlicher Systeme fordert uns zum Handeln auf. Wenn wir genügend Lei-

stungsbereitschaft und Kreativität aufbringen wollen, müssen wir jetzt dafür sorgen, daß in unseren Unternehmen mehr Menschen ihre Selbstverwirklichung finden können. Diese Forderung stellt die Basis für eine echte Identifikation mit der beruflichen Aufgabe und für eine auf Motivation beruhende Einsatzbereitschaft dar. Es ist mir deutlich, daß eine solche Zielsetzung sehr hohe Forderungen beinhaltet und nicht alle unsere Mitarbeiter in gleichem Maße betrifft. Trotzdem gilt: Je mehr Identifikation mit der Aufgabe, um so höher die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. – Mir scheint, daß das in unserer Zeit sich durchsetzende Modell des partnerschaftlichen Unternehmens hier einen Hinweis auf den einzuschlagenden Weg geben kann.

Für richtige und falsche Entwicklungen gibt es in unserer Zeit in Ost und West viele Beispiele. Ich möchte hoffen, wir lernen aus ihnen rechtzeitig – und damit meine ich unsere Unternehmer und Politiker gleichermaßen. Der Weg zum Ziel ist schwierig und zeitaufwendig. Aber ich glaube, er ist der einzig erfolgversprechende. Und wenn wir ihn beschreiten, winkt uns als Lohn nicht nur die Sicherung des Status quo. Ich bin überzeugt, daß die Aktivierung des unter unseren Beschäftigten bestehenden Kreativpotentials für unsere Betriebe die Erschließung einer wesentlichen Kraftquelle bedeuten wird. – So lautet die Antwort auf die von mir gestellte Frage, ob der Unternehmer noch gebraucht wird, deutlich: »Ja!« Wir brauchen sogar den unternehmerisch handelnden Menschen in unserer Zeit mehr denn je. Der Unternehmer der Zukunft wird andere Zielsetzungen haben und sich anders verhalten müssen. Aber der ursprüngliche und dominie-

rende Impuls des sich Bewährenwollens und des Gestaltenwollens wird bestehenbleiben und weiterhin Erfolge bewirken. Ich hoffe, daß unsere Gesellschaft noch rechtzeitig erkennt, welchen Rang sie dem unternehmerischen Menschen in ihrem eigenen Interesse einräumen muß!