

---

Tag der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität München

München, 12.11.2010

- Prof. Dr. Dieter H. Vogel -

*Unternehmertum als Schlüssel zum Erfolg*

Sehr geehrter Herr Präsident,  
sehr geehrter Herr Dekan,  
meine Damen und Herren,

ich freue mich, am heutigen Fakultätstag teilnehmen und zu Ihnen sprechen zu dürfen.

Ich gratuliere Ihnen, den Doktoranden und Absolventen, zu Ihren erfolgreichen Abschlüssen. Sie können stolz sein auf das Erreichte, zumal es das Elitesiegel dieser Universität trägt. Greifen Sie deshalb auf der freien Wildbahn des Lebens, auf die Sie sich jetzt begeben, mutig nach den Sternen, aber bleiben Sie dabei mit beiden Beinen fest auf der Erde.

Prof. Friedl hat mich mit außerordentlich freundlichen Worten bedacht. Zu viel Lob, das ich eigentlich gar nicht mag. Andererseits muss ich sagen: Es stimmte alles. Deshalb habe ich mich am Ende doch gefreut über diese Anerkennung.

Meine Damen und Herren,  
wo immer Abschied genommen wird, stellt sich Zukunft ein. Sie verlassen die Universität und betreten nun beruflich diese ungewisse, unsichere, herausfordernde und nicht zuletzt deshalb wunderbare Zukunft.

Große Zeiten sind immer die, in denen es beinahe schiefgeht, sagte Theodor Fontane einmal. Danach steht Ihnen eine Menge großer Zeiten bevor. Es geht nämlich ständig beinahe schief, seit uns die Verletzbarkeit des marktwirtschaftlichen Systems durch Gier und

Fehleinschätzungen der Akteure auf den Finanzmärkten so plastisch vor Augen geführt wurde.

Kurzfristig aber sieht es gar nicht so schlecht aus. Sie treten Ihren Berufsweg in einem auf den ersten Blick stabilisierten Umfeld an, in dem die Wachstumskräfte, unterstützt durch das weltweite Anwerfen der Notenpressen, überwiegen, in einem Umfeld, in dem sich Ihnen eine deutlich breitere Auswahl für den Berufseinstieg öffnet, als das vor Kurzem noch möglich schien, und in dem ein schnelleres Vorwärtstkommen auf der Karriereleiter nach schwierigen Jahren auf dem Arbeitsmarkt wieder greifbar nahe ist. Aber das Eis ist dünn. Schließlich gibt es eine Handvoll unverbesserlicher Pessimisten, die einfach frech behaupten, die ausgefertigten Staatsschulden müssten irgendwann zurückgezahlt werden. Dabei muss man bedenken, dass auch Pessimisten durchaus fröhlich sein können, nämlich dann, wenn ihre Prognosen nicht eintreffen.

Zunächst aber überwiegt die gute Laune der Optimisten. Denn die Unternehmen rund um den Globus, die deutschen in vorderster Linie, haben wie schon in der Krise 2002 auch jetzt wieder die Zeit genutzt und eine Restrukturierungsoffensive eingeleitet, die ihresgleichen sucht. Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie am Weltmarkt ist besser denn je. Die Neidgefühle des Auslands unterstreichen die Richtigkeit dieser Aussage. Es ist ein hart erarbeiteter Neid; Mitleid im Falle des Versagens hätten wir umsonst bekommen. Wieder einmal hat die Wirtschaft weitgehend allein den Weg aus der Krise gefunden. Immerhin: Die Politik hat zum richtigen Zeitpunkt beherzt in den Kapitalmarkt eingegriffen und mit billigem Geld und Garantien die negativen Folgen von zu billigem Geld und von Risikoblindheit zu bekämpfen versucht.

Das klingt schizophren, heißt aber: Das makroökonomische Kartenhaus steht. Es kann sich nur verfestigen, wenn engagiertes, innovatives und wertebasiertes Unternehmertum, allem voran in der Wirtschaft, anhaltender Treiber der Entwicklung bleibt und wir uns durch profitables Wachstum bei sparsamem Haushalten systematisch entschulden.

Wir nähern uns meinem Anliegen, das längst nicht ausreichend genutzte Unternehmerische im Menschen als Quelle des Fortschritts zu aktivieren; auf allen Ebenen von Management und selbständigem Unternehmertum, aber auch darüber hinaus: in Verwaltungen, gemeinnützigen Organisationen, in der Politik, auch in weiten Bereichen des privaten Lebens. Selbst da ist der homo oeconomicus gefragt. Nicht unbedingt in Gefühlsfragen, aber überall dort, wo die Umstände das Abwägen von Risiken und Chancen erfordern und konkretes Handeln notwendig wird. So verstandenes unternehmerisches Denken und Handeln heißt freilich nicht die von manchen befürchtete totale Ökonomisierung der Gesellschaft nach Angebot und Nachfrage ohne Rücksicht auf die Schwachen. Es schließt vielmehr den gleichrangigen unternehmerischen Umgang mit ethischen, sozialen und Nachhaltigkeitszielen ein. Wertebasiertes Unternehmertum und Engagement für die Gesellschaft sind nämlich zwei Seiten einer Medaille.

Es gibt mittlerweile interessante Ansätze von Youth Entrepreneurship Policies in einer Reihe von Ländern, die unternehmerisches Denken in die Ausbildung von der Grundschule bis zur Universität integriert haben. In Deutschland bestehen gravierende Defizite im Vergleich zu anderen Industrienationen. Die TUM, mit ihrem Zentrum für Gründung und Innovation in Europa, ist auch hier wieder einmal universitärer

Leuchtturm in Deutschland. Leider ist eine breite Skalierung dieser beispielhaften Aktivität im Dschungel der Länderkulturpolitik bisher steckengeblieben. Noch weniger als Universitäten sind Grundschulen, Realschulen und Gymnasien ein Hort von Unternehmertum.

Dabei braucht gerade Deutschland Unternehmer, ganz gleich ob Gründer oder angestellte Manager, deren Persönlichkeit von einer ganzheitlichen Kultur der Selbständigkeit geprägt ist: von eigenständigem Denken, von Erfindungsreichtum, von Mut und Entschlossenheit, von schöpferischer Phantasie und Umsetzungsstärke. Das Potenzial ist da. Es blickt mir geradezu in die Augen, wenn ich in den Saal schaue.

Noch lange war in der Nachkriegswirtschaft in physische Assets angelegtes Kapital die treibende Kraft für das Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit der Industrienationen und damit auch Deutschlands. Dieser Produktionsfaktor verschwindet allmählich aus unseren Breitengraden. Er ist im Rahmen der Globalisierung dabei, in die Schwellenländer auszuwandern. In einer Reihe von Industrien ist der Vorgang bereits abgeschlossen. An die Stelle des Produktionskapitals tritt zunehmend das Wissenskapital, eine ziemlich nutzlose Kapitalart, wenn sie nicht in kreative Ideen und Innovationen umgesetzt und kommerzialisiert wird. Unternehmertum hat damit eine neue Qualität erhalten. Es behält ein gewisses Maß an Bodenständigkeit, setzt aber – der gestiegenen Komplexität wegen – ein Mehr an intellektueller Basis als früher voraus.

Immer mehr junge Menschen bezweifeln zu Recht, dass sie ihre Ideen und Visionen innerhalb eines größeren Unternehmens oder einer entsprechenden Organisation umsetzen können. Sie wollen deshalb

selbst zum Akteur, zum Unternehmer in Reinkultur werden und den Wert ihres Wissens unmittelbarer nutzen. Vielleicht gehören ja viele von Ihnen zu den etwa 30 % Hochschulabsolventen, die glauben, als Unternehmensgründer in Frage zu kommen und sich die notwendigen Gründungsfähigkeiten zuschreiben. In dieser Gruppe ist der Wille, etwas zu bewegen und zu verändern und dabei volle Handlungsfreiheit zu haben, stark ausgeprägt. Man will auch mehr verdienen als im normalen Job und nimmt dabei das Risiko, eher zu scheitern als bei abhängiger Beschäftigung, durchaus in Kauf. Gründerlehrstühle können hier gute Katalysatoren sein, bestehende Defizite auszuräumen. Viele Jugendliche haben erkannt, dass sie sich jenseits des konventionellen Wegs zum angestellten Manager in einer Welt, in der Kreativität und Schnelligkeit mehr als Kapitalkraft bedeuten, durchaus in der Selbständigkeit behaupten können.

Ich selbst musste erst in die besten Jahre kommen, um zu entdecken, dass Selbständigkeit meinen unternehmerischen Vorstellungen und Fähigkeiten weit mehr entgegenkommt, als eine noch so hoch gestellte abhängige Funktion. Dabei scheint meine berufliche Laufbahn für das Gegenteil zu sprechen. Das liegt wohl an den in den 1970er und 1980er Jahren, geradezu unglaublichen Aufstiegschancen junger Leute in Unternehmen und den fortwährenden Karriereschüben, die den Gedanken an einen Wechsel in die Selbständigkeit gar nicht aufkommen ließen. Und plötzlich war man an der Spitze eines Dax-Konzerns. Mit der Altersweisheit aber kam die Besinnung, dass es Alternativen zum Joch von Aufsichtsräten gibt, dass neue Produkt-, Prozess- oder Organisationsideen ohne schwerfällige Entscheidungshierarchien leichter durchzusetzen sind und dass es mehr Spaß macht, den Nutzen

oder Schaden aus seinen unternehmerischen Entscheidungen unmittelbar zu verspüren, nicht zuletzt auf dem eigenen Konto.

Trotz alledem zieht aber immer noch die deutliche Mehrheit – und so wird es auch hier im Saal sein – nach dem Studium eine abhängige Tätigkeit vor. Gut 2/3 wählen ein Angestelltenverhältnis als Berufseinstieg.

Wir wollen hier nicht vom konformistischen Angestellten oder Beamten reden, der lebenslang einer leidlich befriedigenden Tätigkeit nachgeht und darauf bedacht ist, möglichst wenige Fußspuren auf diesem Planeten zu hinterlassen. Vor mir sitzt schließlich – so will ich hoffen – die Zukunft unseres Landes, die bereit ist, das weit offene Tor zum Aufstieg in unserer Gesellschaft und zur Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft zu durchschreiten; gleichgültig ob selbständig oder unselbständig.

Abhängig von der gelebten Unternehmenskultur kann das durchaus auch in größeren und sehr großen Unternehmen in abhängiger Position geschehen. Es gibt genügend Beispiele dafür, nicht zuletzt mein eigenes. Von der TUM kommend und 28 Jahre alt wurde ich bei Bertelsmann sofort als Unternehmer gefordert. In der Welt von Reinhard Mohn fühlte ich mich nie als Angestellter. Später, als Unternehmenschef von Thyssen, habe ich aus dieser prägenden Erfahrung heraus die gleiche Kultur der dezentralen Führung und der Delegation der unternehmerischen Verantwortung eingeführt. Es hat sich ausgezahlt, für die Aktionäre, die Mitarbeiter und die betroffenen Führungskräfte. Auch im Umfeld eines Großunternehmens können also unternehmerische Attribute wie eigenständiges Denken, Mut, Entschlossenheit, Umsetzungsstärke und schöpferische Phantasie zur Geltung kommen. Ein Vorstand, der eine solche ganzheitliche Kultur der Selbständigkeit

selbst vorlebt und gleichzeitig in die Organisation einführt, kann mithin grundsätzlich auch in größten Einheiten wie ein selbständiger Unternehmer agieren und seinerseits den Typus „Unternehmer im Unternehmen“ um sich scharen. In der Praxis wächst aber die Zahl derer, die eine solche Führungsform für ein Großunternehmen in zunehmendem Maß als ein halsbrecherisches Unterfangen für die Unternehmensspitze einstufen. Warum? Die Freigabe von Unternehmertum für die ganze Organisation heißt nämlich kreatives Handeln zuzulassen, besser noch: einzufordern, Risiken zu akzeptieren und Fehlschläge als unvermeidlich zu tolerieren. Unternehmerisches Tun ist nun einmal gestalterisch – und damit bei aller Planung riskant – und geht über die ordnungsgemäße Erfüllung von Vorgaben, Normen und Routinen hinaus. Erfolgreiche Manager arbeiten eben nicht einfach Regelwerke wie Checklisten ab, sie übernehmen – selbstverständlich im gesetzlichen Rahmen – die Gestaltung eigener Regelwerke und nutzen Spielräume teils geplant, nicht selten aber auch situativ und lassen auch mal das Bauchgefühl sprechen.

Passt eine solche Kultur noch in die heutige Zeit? Vor allem für eine börsennotierte Gesellschaft, also die Unternehmensform, für die die einschlägigen Gesetze und Richtlinien zwingend gelten?

Man kann daran zweifeln, zumal die seit der ersten Krise des neuen Jahrtausends einsetzende und nach der jüngsten Finanzmarktkrise in voller Blüte stehende Regelungswut den Spielraum sehr eng gemacht hat. Aktuell haben die Protagonisten der Standardisierung des Unternehmertums das Zepter in der Hand. Sie wollen nicht weniger als eine institutionelle Verhaltenssteuerung der Entscheider im Unternehmen bis hin zur Überprüfung der unternehmerischen Qualität



durch regelmäßige Audits. Wo soll da noch der Mut zur Delegation, zu einem subsidiären unternehmerischen Führungsstil herkommen? Wer prüft eigentlich in einem solchen System die Prüfer? Und welche Noten geben Prüfer dann für nicht genutzte unternehmerische Chancen? Und mit welchen Folgen für den Betroffenen?

Noch sind wir nicht ganz so weit. Aber mit dem Erlass lähmender Gesetze und Regeln sind wir genau in diese Richtung unterwegs. Ein Circulus vitiosus, beflügelt durch wenige Versager insbesondere im Finanzsektor, die sachdienliche Hinweise auf unkalkulierbare Risiken schlicht negiert oder sogar als Beleidigungen eingestuft haben. In einem solchen Umfeld wächst ein neuer Typ Vorstand heran, der sich hervorragend mit dem Corporate Governance Kodex in der jeweils letzten Fassung auskennt und alles weiß

- über das KapCoRiLiG (Kapitalgesellschaften- und Co-Richtlinie-Gesetz, 2000),
- über das WpÜG (Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, 2002),
- das TransPuG (Transparenz- und Publizitätsgesetz, 2002),
- das BilKoG (Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen, 2004),
- das BilReG (Bilanzrechtsreformgesetz, 2004),
- das UMAG (Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts, 2005),
- das KapMuG (Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz, 2005),
- das BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, 2009)
- und das VorstAG (Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, 2009)

– um Ihnen nur eine kleine Auswahl der letzten 10 Jahre zu nennen. Vom Geschäft ist ein solcher Vorstand weit entfernt. Er macht Karriere,

aber sonst wenig. Unternehmer ist er nicht mehr. Und es wird weiter geregelt. Nun sollen es die Frauen im Management und in den Aufsichtsräten richten. Im Grundsatz liegt hierin ein gewaltiges Potenzial für die Wirtschaft und eine exzellente Karrierechance für Sie, meine Damen im Saal. Umso unfairer wäre es, Ihren Anteil in den Gremien als „Miss-Management-Quote“ zu bezeichnen. Schließlich ist der Begriff Missmanagement eindeutig männlich besetzt.

Zurück zum Ernst der Lage:

Mit dem Rückgang des Unternehmertyps in Großunternehmen ist es kein Wunder, dass manche deutsche Konzerne eher gesammelten Werken als strategisch imposanten Gebäuden gleichen und trotz riesiger Konzernzentralen voller schlauer Menschen, selbst in Jahren guter Konjunktur mit Netto-Umsatzrenditen um die 3 %, Jahr für Jahr auf den letzten Plätzen der OECD-Statistik liegen. Neben dem von Regularien gegängelten Personal an der Spitze, spielt hierfür natürlich auch die gesellschaftliche Haltung zum Thema Gewinn eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Gewinn und Moral, das widerspricht sich, meinen nicht wenige in Deutschland. Gut, dann wäre die deutsche Wirtschaft mit ihrer schwachen Ertragskraft ja wenigstens die moralischste in der OECD. Davon kann objektiv keine Rede sein; der öffentlichen Meinung entspricht das ohnehin nicht. In all dieser Widersprüchlichkeit drückt sich eines aus: das allgemeine Unwohlsein gegenüber den Eliten. Neuere Untersuchungen zeigen, dass 75 % der Bevölkerung meinen, die führenden Positionen in unserem Land seien von den falschen Leuten besetzt; vor 30 Jahren meinten das nur 40 %. Politiker und Banker schneiden besonders miserabel ab, Führungskräfte der Wirtschaft insgesamt durchschnittlich, aber – und hier kommt die Differenzierung – selbständige Unternehmer deutlich besser. In der

aktuellen Messung des Vertrauens seitens der Bevölkerung durch die Bertelsmann Stiftung, erreichen Manager von Großkonzernen mit nur 8 % die letzte Position von den untersuchten Berufssegmenten; selbständige Unternehmer haben das Vertrauen mehrheitlich.

Vor diesem Hintergrund scheint die Forderung nach mehr Risikobereitschaft und mehr unternehmerischer Kreativität in Großunternehmen zumindest einen kritischen Beigeschmack zu haben, vielleicht sogar zynisch zu sein. Umso mehr als die Medien bevorzugt negativ auf das Unternehmerbild der Öffentlichkeit einwirken und ihren Anteil an den katastrophalen Umfrageergebnissen haben. Die Berichterstattung konzentriert sich weitgehend auf Großkonzerne und ihre gelegentlichen Skandale und setzt Topmanager und deren manchmal im Widerspruch zu ihrer Leistung stehendes Anspruchsverhalten mit der Spezies Unternehmer an sich gleich. Der in Deutschland, wie nirgendwo sonst, verbreitete, überaus erfolgreiche Mittelstand, der Unternehmertum in aller Regel vorbildhaft lebt, kommt eigentlich in der veröffentlichten Meinung nicht vor. Erstaunlich und ermutigend, dass sich die öffentliche Meinung, also die Bevölkerung selbst, hierdurch nicht manipulieren lässt: Sie schätzt mit großer Mehrheit ihren eigenen mittelständischen Arbeitgeber, beurteilt ihn gestützt durch ihre eigene Erfahrung durchweg positiv. Dagegen schreckt die Anonymität und Ferne des Topmanagements eines Großkonzerns ab – von Ausnahmen abgesehen.

Klagen hilft nicht. Wir können es uns nicht erlauben, die großen Publikumskonzerne mit ihrer prägenden Rolle für die Wirtschaft, dort, wo es um das unternehmerische Denken und Handeln geht, einfach abzuschreiben. Die Politik täte gut daran, die Bürokratisierung und

Verrechtlichung der Unternehmensführung, die gerade die Großunternehmen trifft, wieder zurückzuschrauben und unternehmerischen Geist endlich zu einem gesamtgesellschaftlichen Ziel zu machen. Aufsichtsräte sollten umlernen und wieder das Auswahlkriterium „unternehmerische Fähigkeiten“ an die Spitze der Selektionsskala für Vorstände setzen. Und Vorstände sollten, im Wissen um die Bedeutung von Unternehmertum als Quelle nachhaltigen Erfolgs ihrer Unternehmen, wieder eine Unternehmenskultur wagen, die das große, unerschlossene Potenzial kreativer, unternehmerischer Führungskräfte auch in den Großunternehmen zur Entfaltung bringt und alle Mitarbeiter mitreißt.

Es gibt Unternehmen, bei denen die Antwort auf die Frage, wie viele Leute in der Firma arbeiten, lauten müsste: Eigentlich nur jeder Zweite. Makaber, aber manchmal doch recht nahe an der Realität.

Umso dringender braucht das nach Jahrzehnten steigenden Wohlstands etwas ermüdete Land frische Ideen, Innovationen, Risikobereitschaft und Mut zu Veränderungen. Auch von den Älteren sind hierzu Beiträge zu erwarten. Ihre Erfahrung ist wichtig und wertvoll. Der eigentliche Schwung aber muss von der Jugend ausgehen. Gleichgültig, ob Sie Ihre Karriere selbständig gestalten möchten, ob Sie in einem Familienunternehmen den Facettenreichtum unmittelbaren Unternehmertums erleben wollen, ob Sie als Berater zunächst Ihre Urteilsfähigkeit zu erweitern versuchen oder ob Sie den schwierigen Weg durch die Hierarchie eines großen Publikumsunternehmens anzutreten wagen: Werden Sie zu einer eigenständigen Führungskraft mit Gestaltungs- und Entscheidungsfreude, mit dem revolutionären Feuer Schumpeters in sich. Schon Ludwig Erhard wusste, dass eine

gesellschaftliche Ordnung passiver Bürger, in der jeder die Hand in der Tasche des anderen hält, keinen Bestand hat. Er wollte die Initiative jedes Einzelnen im Rahmen seiner jeweiligen Möglichkeiten. Heute gilt das umso mehr: Unternehmertum, verwurzelt in einem klaren Wertefundament, ist der Schlüssel für den Wohlstand unseres Landes und zugleich für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.