

Unendliche Weiten

Unternehmer sind Entscheider, Erneuerer, Entdecker. Nichts brauchen wir heute mehr als das.
Wolf Lotter, brand eins, 07.2020

1. Spacecowboys & Diversity

Mitte der Sechzigerjahre war Gene Roddenberry, Autor, Regisseur, Produzent, auf dem absteigenden Ast. Der ehemalige Militärpilot galt in Hollywood zwar als umtriebig, aber von gestern. Die USA waren unterwegs zum Mond, ein 1961 vom damaligen Präsidenten John F. Kennedy ausgerufenes Jahrhundertprojekt, das planvoll angegangen wurde. Das war kein Weltraumabenteuer, sondern kalkuliertes Risiko. Nach dem Mond, so hatten sich die Amerikaner vorgenommen, würde man sich den Mars vorknöpfen, aber schon vorher sollte niemand mehr daran zweifeln, dass die USA die unbestrittene Weltmacht Nummer eins waren. Die Russen, die die Amerikaner 1957 mit dem Flug des ersten künstlichen Erdtrabanten „Sputnik“ und vier Jahre danach mit Juri Gagarins erstem Raumflug gedemütigt hatten, sollten in ihre Schranken verwiesen werden. So lautete der Plan, und es hatte schon schlechtere gegeben.

Das sah auch Gene Roddenberry grundsätzlich nicht anders, schließlich schrieb er Science Fiction, die rund um das Mondprogramm der Nasa in Mode war. Das Problem war nur, dass Roddenberrys Storys nicht kompatibel waren mit den Nasa-Klischees, denen zufolge moralisch saubere Astronauten im Reinraum ihrer Raumkapseln punktgenaue Landungen nach Plan hinlegen sollten.

Seine Helden waren eher Spacecowboys und -girls, die in den „unendlichen Weiten“ des Weltraums nach Dingen suchten, die „nie ein Mensch zuvor gesehen hat“. Es gab also keine feste Reiseroute, nicht mal ein eindeutiges Ziel. Das gewaltige Raumschiff diente der Erforschung und Entdeckung. Klar, auch im Jahr 2200, in dem Roddenberrys Geschichte spielte, war die Bürokratie nicht ausgestorben, es gab eine Sternenflottenverwaltung und eine ganze Reihe von Vorgaben und Richtlinien. Doch im Alltag der Crew spielte das kaum eine Rolle. Kaum war man unterwegs, wurde man auch schon durch etwas abgelenkt, das in den unendlichen Weiten am Weg lag – ein Abenteuer hier, eine Gelegenheit da – so etwas wurde natürlich nicht links liegen gelassen, sondern angepackt.

Und das alles wurde noch dazu in einem für die Sechzigerjahre und die Bedingungen des Kalten Kriegs recht offenen und, wie man heute sagen würde, recht diversen Umfeld getan: Vorurteilslos schiperten Captain James Tiberius Kirk und der vom Planeten Vulkan stammende Commander Spock mit dem sarkastischen Schiffsarzt Leonard McCoy und dem Space-Maschinisten Montgomery Scott („Scotty“) durchs All, bestens beraten von einer schwarzen (!) Kommunikationsoffizierin (!) namens Uhura (Swahili für „Freiheit“) und einem japanischen (!!) Navigator namens Sulu, der das Riesenschiff gemeinsam mit einem russischen (!!!) Steuerermann namens Chechov steuert.

Das mag heute niemanden mehr aufregen. Aber die Diskriminierung von Afro-amerikanern war in den USA in den Sechzigerjahren noch alltäglicher als heute. Japan war der Hauptgegner des Zweiten Weltkriegs gewesen. Und einem Russen mitten im Kalten Krieg das Steuer eines sündhaft teuren Raumschiffs anzuvertrauen – das war eine Provokation. Passend zu die-

ser Widerständigkeit nannte Roddenberry sein Raumschiff, das mit mehrfacher Lichtgeschwindigkeit durchs All düste, Enterprise, auf Deutsch: Unternehmung. Die Geschichte von „Star Trek“ schmeckte den etablierten Studios anfangs überhaupt nicht und kam auch beim Publikum, das sie zwischen 1966 und 1969 (dem Jahr der echten Mondlandung) sah, nicht wirklich an. Trotzdem wurde daraus die erfolgreichste Science-Fiction-Marke aller Zeiten, ein Verdienst des Unternehmers Gene Roddenberry, dessen Weltraum nicht bloß aus gefährlichem Dunkel bestand, sondern aus unendlichen Weiten mit ebensolchen Möglichkeiten: Lass uns das versuchen, mit den besten Leuten, ganz gleich woher sie kommen, wie sie aussehen und wie ihnen die Öhrchen gewachsen sind. Die Enterprise war ein ideales Fahrzeug für die neue Zeit, ein Vehikel des sozialen, kulturellen und technischen Fortschritts in einer Welt, in der starre Regierungen und eine festgefahrene Politik alles in zwei Lager geteilt hatten – und in der trotzdem einige ihr Bestes tun und in der dabei trotzdem Dinge herauskommen, die zuvor noch nie ein Mensch gesehen hat: neue Welten.

2. Die Anfänger

Unternehmer sind Entdecker. Kulturen, in denen man gern in festen Lagern und zuverlässigen Gegensätzen denkt, macht das nervös. Es gibt keine Abenteuer, Punkt. Nichts ist unendlich. Möglichkeiten schon gar nicht. Alles muss seine Ordnung haben. Solche Einstellungen sind das Bildungsproblem unserer Gesellschaft. Ideologen streiten darüber, ob man Wirtschaftsunterricht braucht und wenn ja, was dabei herauskommen sollte, aber entdecken will keiner etwas. Dabei brauchte es dringend Unternehmerunterricht, der gleichbedeutend wäre mit Selbstständigkeitsunterricht oder Selbstbestimmungstraining.

Statt fragwürdige BWL-Weisheiten zu lehren, wäre es für alle Beteiligten nützlicher und auch unterhaltsamer, ein paar Takte von der Enterprise zu erzählen, von den Kirks und Uhuras, den Chechovs und Sulus und Spocks und wie sie alle heißen, gern auch ein wenig von den Klingonen – und was man von denen lernen kann, nämlich Offenheit im Denken, Mut beim Handeln und das Erkennen von Möglichkeiten, wo andere immer noch auf die Befehlsausgabe warten, weil es sonst von oben keine Brötchen gibt.

Diese Theorie wäre nicht weit von der Praxis entfernt. Unternehmer, also Leute, die etwas entdecken, erkennen und nutzen, gab es immer schon, das liegt im menschlichen Wesen, und stets stand das, was man tat, im Widerspruch zum Establishment. Wenn sich jemand, der etwas Neues will, gegen das Bestehende bewegt, nennt man das auch: die Initiative ergreifen, ein Wort, das vom lateinischen *initium* stammt, was so viel bedeutet wie Anfang oder Beginn. Unternehmer sind – im allerbesten Sinne – Anfänger, die, die mit etwas beginnen, was anderen zu schwer, zu unverständlich, zu nebensächlich oder zu gefährlich erscheint.

Das ist zweifellos ein Abenteuer, und hätte der Begriff im sicherheitsverliebten Wohlstandswesten nicht von jeher etwas Negatives bedeutet, könnte man sich den Selbstbestimmungsunterricht ab der Grundschule ja auch als Abenteuerunterricht vorstellen, in dem Neugier und Erkenntnisdrang gefördert werden. Ein Abenteuer ist allerdings kein kopfloses Unternehmen, sondern verlangt Leute, die sehr komplex und in Zusammenhängen denken können. Das ist der Kern des unternehmerischen Wesens. Der französische Ökonom und Revolutionär Jean-Baptiste Say definiert in der beginnenden industriellen Revolution des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts einen Unternehmerbegriff, der bis heute schön und elegant ist: Der Unter-

nehmer ist jemand, der „das Gebilde, das die Unternehmung darstellt, in den Markt (...) einordnet“. Der Unternehmer ist damit nicht nur ein Besitzer, ein Eigner, wie das schon in den alten Zeiten, als Grund und Boden und materielle Güter allein über den Erfolg bestimmten, normal erschien. Der Unternehmer ist auch jemand, der die Dinge und Sachverhalte in Verbindung zueinander bringt, die Bedürfnisse anderer erkennt und Lösungen dafür anbietet. Zum unternehmerischen Können gehört zudem das Zusammenbringen von Menschen, also nach Say das In-den-Markt-Einordnen: Wie kann man die, die ein Problem haben, mit denen zusammenbringen, die dieses Problem lösen können? Das ist, grundsätzlich, der Job des Unternehmers.

Lange bevor zur Mitte des 20. Jahrhunderts der Begriff der Wissensökonomie in Gebrauch kam, erkannte Jean-Baptiste Say die Gleichwertigkeit von materiellen und immateriellen Gütern. Heute, da Rechte, Patente, geistiges Eigentum und das an Personen gebundene Wissen längst als entscheidender Produktionsfaktor erkannt wurden, klingt das vertraut – aber damals war das mindestens so abwegig wie in den Sechzigerjahren die Vorstellung, dass ein weißer Amerikaner mit einer Schwarzen, einem Japaner und einem Russen durch den Weltraum düst.

Unternehmer, so erkennt man bei Say, sind geradezu Meister in der Fähigkeit des Schaffens immaterieller Güter. Viele verstehen das bis heute nicht. Sie suchen nach Gegenständlichem, wo eigentlich Know-how und Kreativität Bedürfnisse befriedigen und Probleme lösen. Das eigentlich Unternehmerische ist Wissensarbeit. Unternehmer verkaufen Ideen. Ideen sind die Wegbeschreibungen zu konkreten Problemlösungen.

3. Kalter Krieg

Schon zu Zeiten Says erwuchs aus diesem Umstand stets neuer Ärger. Die Auseinandersetzung zwischen dem Paternalismus, also der Bevormundung der Menschen durch Politik und Institutionen, und dem Unternehmerischen ist programmiert. Auch die Politik verkauft Ideen. Unternehmer und Politiker sind deshalb natürliche Konkurrenten. Wie nahe sich Unternehmer und Politik in ihren Zielen sind und bei den Mitteln, sie zu erreichen, erkennt man an Details. Junge, noch nicht etablierte Politiker gleichen jungen, noch nicht etablierten Unternehmern bis aufs Haar. Beide riskieren und versprechen viel. Sie verlangen jede Menge Zutrauen in ihre Sache. Sie gewinnen ihre Anhänger eher durch Hoffnungen als durch Lösungen. Sie sind initiativ, fangen etwas an.

Auch am Ende sind sich die Konkurrenten oft zum Verwechseln ähnlich. Alte, etablierte Politik vermag dem Wähler kaum noch Hoffnung zu geben, und verliert an Zutrauen. Alte Unternehmen, die sich nur noch um ihren Selbsterhalt kümmern, sind traurige Reste der Zuversicht, die sie einst stifteten.

Es sind nicht mehr die Anfänger, die Beginner, es sind die Bewahrer, denen die politischen und ökonomischen Institutionen ihren schlechten Ruf verdanken. Bürokratie ist, wenn es nichts mehr zu entdecken gibt, wenn die Möglichkeiten nicht mehr unendlich sind, sondern nur noch die Beschränktheit. Ein Unternehmen, eine Idee lebt, wenn Menschen ihr etwas zutrauen. Folgerichtig gilt auch: Ein Unternehmen, gleich welchen Zweck es verfolgt, stirbt mit den Hoffnungen seiner Kunden. Am Ende sind Politik, Bürokratie und Ex-Unternehmen zu steinernen Organisationen geworden. Das eigene Interesse ist nicht mehr ein durchaus wich-

tiger Nebeneffekt des unternehmerischen Handelns, sondern sein einziges Motiv: Selbstreferenz. Das ist ein Zweck, der alle Mittel heiligt, aber kein Problem löst und erst recht nichts Neues schafft.

4. Die eigene Haut

Joseph Schumpeter, Ökonom und Menschenkenner, hat diese Sorte abgehalfterter Unternehmer einmal als „Jammergestalten“ beschrieben, als Bürokraten der Organisation, die letztlich fleißig, unermüdlich und in Verkennung ihrer selbstmörderischen Tätigkeit die Grundlagen ihres Tuns vernichteten. Schumpeter hatte dabei jene Sorte Management im Auge, das auf Entdeckung nicht scharf ist, eine Kaste, die nichts anfängt, weil sie unermüdlich damit beschäftigt ist, sich zu wiederholen. Manager ohne die Fähigkeit zur Führung – ein missverständliches Wort, nicht nur im Deutschen. Gemeint ist damit jene unternehmerische Entscheidungsfähigkeit, die über das Gewohnte und Bekannte hinausgeht und gern Leadership genannt wird. Schumpeter bezeichnete diejenigen, die diese Fähigkeit haben, als Haudegen, die er besonders in der Gründerzeit des 19. Jahrhunderts, dem Aufbruch des Industrialismus und des westlichen Wohlstands, erkannte.

Den Gründern folgen die Erben, und Erben haben immer etwas zu verlieren. Manche macht das vorsichtig. Wer aber ängstlich wahr, was er hat, macht keine Entdeckungen. Und bald sind die Haudegen weg vom Fenster, und nun regieren die ängstlichen Verteidiger, die jeden Schritt absichern. Mit solchen Leuten lässt sich alles verwalten, sogar eine Krise, nur überwinden lässt sie sich mit solchem Personal nicht. Eigentlich weiß das jeder. Aber weil so viele etwas zu verlieren haben, wird die Mutlosigkeit epidemisch. Klar kann man immer wieder beschwören, dass ohne Routine nichts geht. Aber man kann nicht auf Dauer übersehen, dass sie die Substanz verfrühstückt. Und keine neuen Probleme löst, erst recht keine Hoffnungen weckt. Das ist keine Überraschung.

Überraschung ist das Wort der Zeit, und das Buch zum Wort ist „Der Schwarze Schwan“ des libanesisch-amerikanischen Autors und Beraters Nassim Nicholas Taleb. Seit Ausbruch der Corona-Pandemie wird er oft zitiert, nicht zur Freude des Autors: Corona sei kein schwarzer, sondern ein ganz normaler „weißer Schwan“, so Taleb, man hätte auf eine solche Epidemie vorbereitet sein müssen. Doch im System der Routinedenker kommt auch das Wahrscheinliche nicht mehr vor. Ein schwarzer Schwan im Sinne Talebs repräsentiert „Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“, wie der Untertitel der deutschsprachigen Ausgabe aus dem Jahr 2008 lautet. Das ist, womit niemand rechnen konnte, weil es nie zuvor ein Mensch gesehen hat. Man findet den Geist der Enterprise in dem, was Taleb schreibt: dass es beim Unternehmerischen eben um das Erkennen und den Umgang mit Überraschungen geht, um das, was man bei der Reise durch unendliche Weiten eher nebenbei findet – so wie Christoph Kolumbus Amerika, während er nach Indien unterwegs war.

Mit diesem auch Serendipitätsprinzip genannten Phänomen – etwas zu finden, was man eigentlich nicht suchte – beschäftigt sich die Wissenschaftstheorie seit vielen Jahren. Unternehmer finden, auch weil sie überraschungsfähig sind. Und wenn sie etwas gefunden haben, machen sie was daraus. Während die Bürokraten alle Ressourcen in den Erhalt des Bestehenden stecken und sich auf die Einhaltung der Regeln konzentrieren, (und sei es noch so aussichtslos) arrangieren sich Unternehmer mit der Wirklichkeit, die sie genau beobachten – um

sie dann zu verändern. Doch wohlständige Gesellschaften produzieren mehr Bürokraten und Verwalter als Unternehmer und damit weniger Innovations- und Gestaltungskraft. Daraus wachsen keine Lösungen. Denn Unternehmer sein heißt, keine Ausreden zu haben, die Wirklichkeit nicht als Übung zu sehen, sondern als etwas, das man gestalten kann und muss. Das wird sich in den nächsten Monaten und Jahren zeigen. Und es wäre gut, dafür gleich noch einen Taleb zu lesen, wenn man die Aufgabe des Unternehmerischen in der Krise verstehen will: „Skin in the Game“ heißt das Buch, und es fordert Verbindlichkeit jenseits aller Phrasen, nachvollziehbare Leistung, persönlichen Einsatz. Das englische Skin in the Game könnte man wohl am besten mit „Es geht um deine Haut“ übersetzen.

Um die eigene Haut? Wie bitte? Das ist ja schrecklich! Wie ungewohnt! Hatten wir uns nicht darauf geeinigt, nur mitzulaufen? Genügt es nicht mehr, Lippenbekenntnisse abzugeben und Haltungen einzunehmen, die andere vorgeben? Damit kommen Wohlstandsmanager durch, die gegen jede Unwägbarkeit versichert sind (und die Prämien dafür in ihre Gagen einpreisen). Aber das tun, im kleineren Maßstab und bei Gelegenheit, auch alle anderen. Wer bringt schon sein eigenes Geld, seine Arbeitskraft, seine Ideen ein? Wer geht wirklich ein Risiko ein, um Erfolg zu haben und sich dann der Missgunst möglicher Neider auszusetzen? Die eigene Haut ist immer im Spiel, auch wenn man sein Ansehen und seine Selbstachtung in die Waagschale wirft und sich den bohrenden Zweifeln der Familie und Freunde aussetzt, die das Unternehmerische für ein unwägbares Risiko halten. Aber alles hat seinen Preis. Er wird nur nicht immer gleich kassiert.

Für Unternehmertum muss man kein Haudegen sein, aber eine eigene Überzeugung haben und die Bereitschaft, sich selbst ins Spiel zu bringen. Voller Einsatz – das meint nicht die Firma, die Organisation, die Marke, die Struktur, das System, der Schein und die Form. Es meint die Person. Unternehmersein ist eine persönliche Angelegenheit. Man findet den Geist der Enterprise in dem, was Taleb schreibt: dass es beim Unternehmerischen eben um das Erkennen und den Umgang mit Überraschungen geht, um das, was man bei der Reise durch unendliche Weiten eher nebenbei findet – so wie Christoph Kolumbus Amerika, während er nach Indien unterwegs war.

5. Realos & Kollaboration

Daran hat sich nichts geändert und wird es wohl auch nicht. Taleb weiß das, weiß aber auch, dass die Feinde des Unternehmerischen zahlreicher geworden sind. Eine Gesellschaft, die jahrelang von der Substanz leben und sich in der falschen Sicherheit wiegen konnte, alles, was da draußen geschieht, gehe sie eigentlich nichts an, schreibt Taleb, brachte vorwiegend Menschen hervor, deren wesentliches Talent in der Fähigkeit liegt, „Prüfungen zu bestehen, die von ihresgleichen entworfen wurden, oder Studien zu verfassen, die von Leuten wie ihnen gelesen werden“. Diese Leute wollen keine Kirks und Spocks und Uhuras, die unendliche Weiten entdecken, sie wollen ihre kleine Welt, die sie als Universum verstehen. In gewisser Hinsicht sind die Mutlosen von heute so wie ihre Vorfahren nicht imstande, sich die Welt anders vorzustellen als mit sich selbst im Mittelpunkt.

Und da stellt sich die Frage: Wer sind eigentlich die Realos? Die, die glauben, man könnte sich in Illusionen wiegen, oder die anderen, die nachsehen, was da draußen los ist und was sich daraus machen lässt? Florian Städtler, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur „Spiel-

plan4“ in Freiburg im Breisgau, braucht für die Antwort nur einen Anlauf: „Der Unternehmer ist ein Realist“, sagt er und setzt nach, „auch sozial.“ Er korrigiert sich auf vor allem sozial, denn als Unternehmer, der Ideen und Menschen verbindet, „bleibt einem ja gar nichts anderes übrig, als die Welt nicht nur mit den eigenen Augen zu sehen“. Sozial sein heißt nicht rührselig oder vor Mitleid zerfließend, sondern nüchtern und realistisch. Unternehmerisch sein heißt, sich und den anderen nichts vorzumachen. Und sich auf neue Bedingungen einstellen wollen.

Florian Städtler hat in seinem Unternehmerleben mehr als einen schwarzen Schwan gesehen, beim Auf-, Ab- und Umbau der Agentur mehr als eine völlig unwahrscheinliche Überraschung erlebt. Der Reality-Check ist eine normale Übung für ihn wie für viele andere, die darauf angewiesen sind, die sozialen, kulturellen, menschlichen Temperaturen rund um sie zu spüren und zu verstehen. Richtige Unternehmer, findet Städtler, gehen Risiken nicht aus Abenteuerlust ein, sondern aus Interesse an der Wirklichkeit. Schlechte Unternehmer, und natürlich gibt es die auch, erkennt man an ihrem Mangel an sozialem Talent. Wer sich für Menschen nicht interessiert, verliert sie.

Dass jemand, der seine Person, seine individuelle Freiheit, seine unternehmerische Eigenart ins Spiel bringt, mehr für die Gemeinschaft, für die anderen tun kann als ein Mitläufer, das scheint offensichtlich, entspricht aber nicht der herrschenden Leitkultur. Unternehmer wie Städtler lösen den Widerspruch zusehends auf: „Ich glaube, dass Ideen vom unternehmerisch denkenden Menschen eine Voraussetzung für Fortschritt und Freiheit sind, und ich möchte gern, dass mehr Menschen Wirtschaft so verstehen.“ Gleichzeitig und ohne dass es ein Widerspruch wäre, glaubt Städtler an die „Kraft der Kollaboration. Ich wünsche mir, dass es mehr Vernetzung, mehr Offenheit, mehr gemeinsames Denken und Handeln geben wird. Solidarisch und vor dem Hintergrund guter Geschäftsideen.“

Um die Krise zu überwinden, müssen sich viele zusammentun – und ihre Haut ins Spiel bringen. Selbstverantwortung ist also angesagt, und die bringt alte falsche Vorstellungen durcheinander. Etwa die, dass Wirtschaft, Unternehmen und Staat nicht miteinander arbeiten sollten. Dabei geht es keineswegs um Planwirtschaft durch die Hintertür der Krise. Und es geht auch nicht um den doofen alten Streit, wer besser wirtschaftet – denn das stand nie zur Debatte: selbstverständlich die Unternehmen. Das ist ihr Job. Der Staat hat einen ganz anderen: Er sorgt dafür, dass die Läden laufen.

6. Anfänger. Glück.

Professor Lars P. Feld, Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, also der sogenannten Wirtschaftsweisen, findet die alten Muster ohnehin überholt. Wegen der Pandemie und der ökonomischen Verwerfungen sei es nichts anderes als „vernünftig, wenn Staat und die Unternehmen zusammenarbeiten“. Das euphemistische Hochfahren der Wirtschaft nach dem Lockdown ist für ihn eher ein Ranfahren, bei dem „der Staat sich wieder zurückzieht, damit die Unternehmer mit möglichst wenig Einschränkungen wirtschaften können“. Das ist eine Frage der Vernunft.

„Unternehmerisches Handeln ist in der Krise wichtiger als je zuvor – und die deutsche Wirtschaft kann das, weil sie viele Unternehmen und Unternehmer hat“, sagt Feld. Der Grund dafür ist bekannt: Es ist die Struktur aus mittelständischen Unternehmen, den kleinen, schnellen,

sozial gut verankerten Betrieben, jene „guten Unternehmer im eigentlichen Sinn. Diese Struktur wird uns während der Krise und danach sehr unterstützen.“ Das glaubt auch Catharina Bruns, Einzelunternehmerin in Berlin und gleichsam engagierte Streiterin für eine Kerntugend des Unternehmerischen, der Selbstständigkeit (siehe Interview auf Seite 52). Die ist, was oft vergessen wird, die Keimzelle der Initiative, der Anfang, dem nicht zwingend eine große und starre Organisation folgen muss. Immer mehr Unternehmer sind in der Wissensgesellschaft „selbstbestimmte Spezialisten, die wissen, dass sie ihr Können so besser auf die Piste bringen als in einer großen Organisation“.

Und auch die werden wir brauchen. Denn Krise, das heißt buchstäblich, über den Berg zu sein. Aus der Not eine Tugend zu machen. Und dafür, sagt Catharina Bruns, können wir gar nicht genug mutige, kluge, professionelle Anfänger haben. Die Leute, die Hoffnung machen können, Menschen von der Sorte, die, wie der deutsche Philosoph Ernst Bloch es sagte, „ins Gelingen verliebt“ sind.

Jeden Tag. In unendlichen Weiten.