

Entrepreneurship - revolutionär denken, evolutionär handeln

*DIE FRAGEN STELLTEN CAND. WI.-ING.
BASTIAN SCHWARK UND CAND. WI.-ING.
MARTIN WAGENER*



Interview mit Prof. Götz W. Werner, Leiter des interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH), Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der dm-drogerie märkte. Herr Prof. Werner ist Anthroposoph und leitet sein Unternehmen im Sinne der „Dialogischen Führung“; des Weiteren startete er eine zurzeit laufende deutschlandweite Werbekampagne in überregionalen Zeitungen, in welcher er eine revolutionäre Steuerreform auf Basis einer einzigen Steuer, der Konsumsteuer, in Kopplung mit einem bedingungslosen Grundeinkommen vorschlägt.

Karlsruher Transfer: Ihr Engagement in der Lehre ist sowohl eine Bereicherung für die Studierenden als auch für die gesamte Universität Karlsruhe (TH) als Institution. Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?
Prof. Götz W. Werner: Der Ruf der Universität kam für mich völlig überraschend. Da mit diesem Ruf viel Ehre verbunden ist, hatte ich in einem gewissen Sinne einfach nicht den Mut, diesen abzulehnen. Jetzt, zwei Jahre später, kann ich froh sein, dem Ruf gefolgt zu sein, weil mir dieser dazu verholfen hat, dass ich meine in 32-jähriger unternehmerischer Tätigkeit gewonnenen Erkenntnisse systematisieren kann und sie gleichzeitig an die Studierenden weiter geben kann. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass es eben nicht darauf ankommt, die "Abenteuer aus dem Drogeriemarkt" zu erzählen, sondern jungen Menschen eine Methodik zu vermitteln, um das Leben zu meistern. Das Interessante an meinem Fächerkanon an dieser Hochschule ist sich zu fragen, was das Methodische von der Lebenserfahrung und Lebenserkenntnis ist und was ein junger Mensch damit anfangen kann.

Karlsruher Transfer: Sie sprachen soeben die Methodik an, welche Sie den Studenten vermitteln möchten. Gibt es dabei bestimmte Bereiche, welche Sie besonders berücksichtigen möchten?

Prof. Werner: Was die Gesellschaft braucht, sind Menschen, die sich unternehmerisch ins Leben stellen, das heißt, dass man sich zu allererst selbst unternehmen

muss. Das ist ja unser Motto: *Unternehm Dich selbst*. Bildlich gesprochen hat man sich selbst unternommen, wenn man vom Schweif des Pferdes in den Sattel gekommen ist. Meist hängt man am Schweif des Pferdes und irgendjemand zieht immer, deswegen heißt es auch *Erziehung*. Spätestens wenn man mit dem Studium fertig ist, sollte man selbst im Sattel des Pferdes sitzen und sich seiner Möglichkeiten, Fähigkeiten, Zielsetzungen und Intuitionen bewusst sein, das wäre eine unternehmerische Disposition. Wenn man dieses Bewusstsein besitzt, dann kann man sagen, welche Fußspuren man im Leben hinterlassen möchte. In der heutigen Zeit der absoluten Fremdversorgung, wo keiner mehr für sich arbeitet, sondern immer für jemanden Anderen, ist man als Mensch darauf angewiesen, dass Andere für einen leisten. Deshalb sage ich bekanntlich, *Wirtschaften ist das Füreinander leisten* - das heißt, dass man für Andere etwas unternehmen muss. Wenn wir uns die Frage stellen, wie wir das machen können, befinden wir uns im Bereich der Mittel. Dies lernen die Studierenden bei mir in "Entrepreneurship II", in welchem es um Methoden geht. Dies gestaltet sich dann wie in einer Übung für den Fall, dass ich in Verantwortung komme und die Initiative ergreife und somit die Frage kläre, wie ich dann vorgehen würde. Natürlich nicht so, dass ich mich wie ein Elefant im Porzellanladen verhalte.
Karlsruher Transfer: Was macht Ihrer Meinung nach einen guten Entrepreneur aus?

Prof. Werner: Was einen Entrepreneur ausmacht ist schwierig auf einen Punkt zu bringen. Gleichwohl kann man den Versuch aber immer wieder neu wagen. Der Entrepreneur ist derjenige Mensch, der Lebenslagen anderer Menschen antizipieren kann und für diese Lebenslagen gewisse Leistungen hervorbringt, welche den Menschen etwas bedeuten. Und zwar in der Weise etwas bedeuten, dass sie bereit sind, dem Entrepreneur dies zu honorieren. Der Entrepreneur kann sich nicht in eine Ausnahme-situation begeben. Genau an diesem Punkt kann man erkennen, dass jemand im Fall des Scheiterns am Markt "vorbeiproduziert" hat. Oder man liegt daneben, weil man seine eigenen Vorstellungen verwirk-

lichen wollte und nicht in der Lage war, über seine eigenen Vorstellungen hinweg zu schauen. Die zentrale Frage ist immer: Was will der Mitmensch wirklich, für den ich jetzt eine Leistung erbringe? Das ist unser zentrales Problem. Wenn Sie am Markt eine Analyse über Tops und Flops machen würden, erkennen Sie, dass der Flop immer dann entsteht, wenn ich nicht in der Lage bin, die Bedürfnisse meiner Kunden zutreffend zu antizipieren oder meine Leistungen schlampig oder so schlecht hervorgebracht habe, dass sie unbrauchbar sind.

Karlsruher Transfer: Wenn Sie nun die Karlsruher Studierenden beurteilen, was fällt Ihnen besonders auf?

Prof. Werner: Sie sind nicht anders als andere Studierenden oder andere junge Menschen. Als junger Mensch kämpft man immer darum, sich den Ernst des Lebens bewusst zu machen. Das geht jedem jungen Menschen so. Die Aufgabe der älteren Generation, in dem Sinne, was sie der Jüngeren mitgeben kann, ist die Seriosität der eigenen biographischen Gestaltung und nicht das Hängenbleiben in irgendwelchen Lieblingsvorstellungen oder Selbstbeschäftigungen. Der junge Mensch muss sich in einem Moment der Selbsterziehung bewusst werden, dass er nicht nur selbst im Sattel sitzen muss, sondern sich einem Ziel annehmen muss, um seine Biographie aktiv zu gestalten. Dies ist die Aufgabe und das ist bei allen Studierenden so, da stellen Karlsruher Studierende keine Ausnahme dar.

Karlsruher Transfer: Als Student kann man sich von Firmen sehr leicht leiten lassen, einen gewissen bereits vorgefertigten Rollenweg zu gehen. Besteht dadurch Ihrer Meinung nach ein Hemmnis selbst aktiv zu werden?

Prof. Werner: Da die Universität Karlsruhe (TH) sehr technisch geprägt ist, sind die Studenten oft gefangen von ihrem sehr technikorientierten Studiengang. Für den Unternehmer ist allerdings nicht das, was auf der Zeile steht, das Interessante, sondern das, was zwischen den Zeilen steht. Man spricht ja auch nie davon, dass den Unternehmer Faktenwissen auszeichnen würde, sondern es ist das unternehmerische Gefühl. Alleine schon dieser Begriff zeigt, dass es darum geht, was zwischen den Zeilen steht. Das ist meiner Meinung nach auch das Besondere an unserem Lehrstuhl an der Universität Karlsruhe (TH).

Man hat diesen Lehrstuhl in Karlsruhe eingeführt, um deutlich zu machen, dass die aktive Tätigkeit als Architekt, Maschinenbauer, Informatiker oder Naturwissenschaftler, das eine ist, aber Entrepreneurship eine Sozialwissenschaft ist, die davon lebt, was zwischen den Zeilen passiert.

Karlsruher Transfer: Ist es für Sie eine Frage Ihres Menschenbildes, dass beim Entrepreneur die innere Führung über den externen Wissenserwerb zu stellen ist?

Prof. Werner: Gemäß unserem Motto "Unternimm Dich selbst". Das Ursächliche an Entrepreneurship ist, dass man lernt, zwischen den Zeilen zu hören und zu lesen. Sonst ist man auch nicht in der Lage, Dinge zu machen, die noch nicht bekannt sind. Das Wesentliche von Entrepreneurship ist, dass man Dinge ganz konkret sieht, die für andere noch nicht da sind. Ein Unternehmer ist somit ein Real-Träumer. Er sieht etwas, was andere noch gar nicht sehen, als ganz real und verwirklicht dies. Und dann sagen alle, Donnerwetter, dass haben wir gleich gewusst, dass dies gut ist, bloß dass keiner vorher die Idee hatte. Das ist der Unterschied. Hier sind wir wieder im Metabereich, welcher sich somit von den Naturwissenschaften unterscheidet.

Karlsruher Transfer: Entrepreneurship gibt es auch an anderen Lehrstühlen in Deutschland. Natürlich prägen Sie Ihren Lehrstuhl mit Ihrer eigenen Person und auch mit Ihrer anthroposophischen Sicht auf die Dinge. Was zeichnet Ihren Lehrstuhl besonders aus?

Prof. Werner: Von den über 50 Lehrstühlen in Deutschland sind wir der Einzige, welcher mit einem Unternehmenspraktiker besetzt ist, alle Anderen sind mit Personen aus rein akademischen Werdegängen besetzt. An diesem Lehrstuhl steht mehr die Frage im Vordergrund, was der Praktiker unternehmerisch geleistet hat und nicht seine akademische Laufbahn. Ich habe mit diesem Lehrstuhl zum ersten Mal eine Universität von innen gesehen. Das ist vielleicht eben anders an unserem Lehrstuhl und daher hat er von vorne herein eine ganz andere Tinktion, was sich auch nicht verhindern lässt. Und wenn sie fragen, aus welchen Quellen wir schöpfen, dann natürlich aus den eigenen Erfahrungen und gewonnen Erkenntnissen. Aber auch hier müssen wir natürlich methodisch vorgehen und mein eigener Hintergrund ist natürlich vorgegeben.

Infobox

Prof. Götz W. Werner

- Geboren 1944 in Heidelberg.
 - Nach Grundschule, Gymnasium und Handelsschule dreijährige Drogistenlehre (1961 - 1964).
 - Weiterbildung in verschiedenen Handelsunternehmen in Wuppertal, Saarbrücken und Hannover.
 - 1968 Eintritt in das elterliche Drogerieunternehmen.
 - 1969 - 1972 Mitarbeit bei der Drogerie Roth in Karlsruhe.
 - Drogerie Roth verlor ihre Selbstständigkeit durch Verkauf an einen "Investor".
 - 1972 Entwicklung des Drogeriemarkt-Konzepts: Selbstbedienung und kompetente Beratung ohne "Preisbindung der 2. Hand".
- Das Drogeriemarkt-Konzept fand keine Unterstützung.
- Seit 1973 selbstständig mit der Eröffnung des ersten dm-drogerie marktes in Karlsruhe.

Zurzeit arbeiten bei dm-drogerie markt in neun Ländern Europas mehr als 23000 Menschen in ca. 1640 Filialen zusammen. Sie erzielten im Geschäftsjahr 2004/2005 einen Umsatz von 3,33 Milliarden Euro. ■

▲ **Quellen:** www.iep.uni-karlsruhe.de, www.unternimm-die-zukunft.de, www.dm-drogeriemarkt.de

Karlsruher Transfer: Für die Universität Karlsruhe (TH) ist es sehr bereichernd, dass Sie eine ganz andere Sicht auf die Dinge haben. Wenn Sie die universitäre Ausbildung nun wertend betrachten, herrscht hier Ihrer Meinung nach gewaltiger Reformbedarf?

Prof. Werner: Alles was wir im Leben machen, nicht nur bei den Universitäten, auch in der persönlichen Situation, ist suboptimal. Es gibt nichts im Leben, was man nicht verbessern könnte. In soweit kann man es ganz entspannt sehen, denn alles ist verbesserbar, entscheidend ist nur, inwiefern die Gesellschaft in der Lage und bereit dazu ist, den nachwachsenden Generationen, und das sind einmal mehr die Studierenden, den Freiraum zu ermöglichen, in dem sie sich für ihr Leben vorbereiten können und sie dabei unterstützen. Und das ist das, was ich meine, mit dem Ernst des Lebens zu entdecken. Ernst in dem Sinne: Was will ich? Das heißt, in Bezug auf den Sinn im Leben bzw. das, was man sich vorgenommen hat. Das ist das ursächlich menschliche, dass der Mensch eben ein sich entwickelndes Wesen ist. Wenn wir als Giraffen draußen geboren wären, dann wären wir Zeit unseres Lebens Giraffen und hätten keine Möglichkeit, unsere Verhaltensweisen zu ändern. Wir wären ganz außengesteuert. Und als Mensch hat man eben die Möglichkeit, sein Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und zu sagen, dass man sich verändern will. Dies macht erst den Menschen aus. Allerdings muss auch die Gesellschaft bereit sein, den Raum zu geben. Natürlich hat wie jeder Raum auch dieser seine Grenzen. Insofern kann man nur hoffen, dass die jungen Menschen, die damit verbundenen Chancen in einer Weise ergreifen, dass sie ihren eigenen Weg finden. Das ist das Entscheidende.

Karlsruher Transfer: Sie haben es nicht nur geschafft, ein erfolgreicher Unternehmer zu sein, sondern auch ein stolzer Familienvater mit sieben Kindern. Wenn man als Studierenden in das zukünftige Berufsleben blickt, kann man sich fragen, wie man so etwas unter einen Hut bekommt.

Prof. Werner: Da kann ich einen Rat geben, dass man ein paar Dinge eben nicht macht, nämlich zu unterscheiden zwischen Freizeit und Arbeitszeit als auch zwischen Beruf und Privat. Es sind Interdependenzen, die sich entweder ergänzen und stei-

gern oder hemmen. Das Eine soll das Andere stützen und stärken und wechselseitig katalytisch wirken. Dies ist meiner Meinung nach besonders wichtig im Leben, gerade unter dem Gesichtspunkt, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Ein großes Problem in der heutigen Zeit ist eine enorme Reizüberflutung - kurz: "Beeindruckungsbombardement" - welche besonders auf die jungen Menschen innerhalb der ersten 20 Jahre niederprasselt. Man muss somit lernen, und das ist insbesondere im Studium wichtig, sich auszudrücken. Nachdem man vorher nur beeindruckt worden ist, beginnt man nun, sich auszudrücken. So wäre zumindest das Ideal.

Karlsruher Transfer: Das klingt natürlich in Ihrem Fall optimal, dass sich Beruf und Privat gegenseitig befruchtet.

Prof. Werner: Allerdings habe auch ich eine gescheiterte Ehe hinter mir. Wichtig ist nur die Tatsache, dass man dies als Ideal hat. Die Frage ist, in welcher Suboptimalität man sich ausreichend verwirklichen kann. Egal ob man nun zwei Anläufe braucht oder fünf wie Joschka Fischer stellt sich die Frage wie auch früher bei der christlichen Seefahrt, was denn mein Polarstern ist. Wie finde ich meinen Polarstern, meine übergeordnete Lebenszielsetzung.

Karlsruher Transfer: Als Sie damals die ersten dm-drogerie märkte eröffnet haben, war Ihr damaliger Polarstern das Erreichen von 1700 Filialen?

Prof. Werner: Gott sei Dank nicht, sonst hätte ich vielleicht viele schlechte Lagen angemietet. Was wichtig ist, dass Sie sich nie unter Druck setzen lassen. Das kann der Druck vom Vater sein, von Freunden oder von der Freundin. Man muss sich seine eigenen Maßstäbe bilden und darf sich nicht andere Maßstäbe aufzwingen lassen. Diese Handlungszwänge muss man, ebenso wie eigene, verhindern. Dass man immer den Weg als das Ziel sieht und versucht, sich im bewussten Gestalten der Gegen-

wart die Möglichkeiten der Zukunft abzuleiten. Und dass diese sich organisch daraus entwickeln. Seine eigene Biographie oder auch sein Leben darf man nicht mit Push versuchen zu gestalten, sondern man muss versuchen, Sogsituationen herzustellen. Persönlich als auch in der Verantwortung. Eine ganz wichtige unternehmerische Tugend ist die Fähigkeit zum Verzicht in allen Lebenslagen. Und wenn man erlebt hat, dass man von etwas abhängig ist, vom Rauchen, vom Trinken, egal von was, dann muss man schauen, dass man die Lebenssituation ändert. Ein junger Mensch muss sich das klar machen, dann behält er immer die Freiheit, zu entscheiden.

Karlsruher Transfer: Als Unternehmer ist man allerdings auch gewissen Zwängen ausgesetzt.

Prof. Werner: Aber das muss man fürchten wie der Teufel das Weihwasser. Sie dürfen sich nie abhängig machen, weder von den Kunden, den Lieferanten, den Banken, den eigenen Mitarbeitern, und auch nicht von Status und Eitelkeiten - sprich von allen Dingen, die man sich vorstellen kann.

Karlsruher Transfer: Dies ist folglich eine schwierige Gratwanderung. Gab es in diesem Prozess auch Zeitpunkte, bei denen Ihre eigene wirtschaftliche Existenz am seidenen Faden hing?

Prof. Werner: Immer wieder gab es diese Zeitpunkte. Wenn man meint, man könne das, was man geschaffen hat nicht wieder verlieren, wird man übermütig. In diese Situation darf man nicht kommen. Trotzdem beflügelt der Erfolg einen immer auf die Art, dass man Gefahr läuft, die Bodenhaftung zu verlieren. Man muss für sich die Lebensregel verinnerlichen, dass jeder Tag ein Beginn von vorne ist. Das, was gestern gut geklappt hat, muss heute noch lange nicht gut klappen. Und wenn gestern die Kasse voll war, ist sie heute Morgen erstmal wieder leer - dieser Fall ist in den dm-Märkten real erlebbar. Wenn jemand genau in diesem



▲ Prof. Götz W. Werner in einer seiner Vorlesungen

Moment als Kunde den Laden zufrieden verlässt, ist es noch lange nicht sicher, dass er morgen wieder kommt. Aus diesem Grunde muss man immer auf der Suche nach etwas Neuem sein - wie unserer Körper, der seine Zellen permanent erneuert, so dass es in unseren Körpern keine Zelle gibt, welche älter als sieben Jahre ist. Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet dies, dass die Regeneration immer das Wichtigste ist. Die Frage ist somit, wie weit wir in der Lage sind, das Unternehmen zu erneuern. Deshalb ist es nicht zielführend in erster Linie an das Unternehmenswachstum zu denken. Die Regeneration ermöglicht nämlich erst das darauf folgende Wachstum. Vernachlässigt man diesen Sachverhalt, wirtschaftet man auf Dauer von der Substanz des Unternehmens. Dies bedeutet Raubbau am Unternehmen.

Karlsruher Transfer: Verläuft der Prozess der Regeneration und des Wachstums wechselseitig? Wie kann man in diesem konkurrierenden Punkt einen Kompromiss finden?

Prof. Werner: Man muss versuchen eine Balance zu finden. Der Unternehmer muss - wie im Tierkreiszeichen der Waage bildlich dargestellt - das Wünschenswerte mit dem Machbaren in Übereinstimmung bringen. Dies gilt natürlich sowohl für den unternehmerischen als auch für den privaten Bereich. Beispielsweise sollte man in bestimmten Situationen auf seinen Körper hören und nicht gegen ihn auch noch den Gipfel des Berges zu Fuß erklimmen - auch wenn dies für einen persönlich wünschenswert gewesen wäre.

Karlsruher Transfer: Sie haben es vorhin selber angesprochen: Ein Unternehmer kann sich nicht sicher sein, ob der Kunde von heute auch einer von morgen ist. Erstaunlicherweise gelingt Ihnen dies in den dm-drogerie märkten in einer außergewöhnlichen Art und Weise. Worin besteht Ihr Geheimnis?

Prof. Werner: Im Leben gibt es immer positive und negative Tendenzen. Den unternehmerischen Erfolg zeichnet ein positiver Saldo aus. Auf Ihre Frage bezogen bedeutet dies, dass es einem gelingen muss mehr Kunden zu gewinnen als zu verlieren. Jeder Kunde hat allerdings einen ganz persönlichen Grund, warum er gerade in diesem dm-drogerie markt einkauft. Für den Einen liegt der Markt geographisch günstig, ein

anderer schätzt die Qualität, wiederum ein anderer erkennt den niedrigen Preis an. Jedoch gibt es für jeden Menschen zumeist genau einen Grund, warum er dort und nicht woanders einkauft. Dies ist für unsere 1 Million täglichen Kunden in den Drogeriemärkten nicht anders. Nichtsdestotrotz bleibt es unser Ziel jeden Tag mehr Kunden zu gewinnen und weniger zu verlieren. Deshalb sage ich unseren Filialleitern immer: Mund zu Mundwerbung ist die beste - und die billigste

Karlsruher Transfer: Interessant ist an diesem Punkt, dass Sie es durch eine positive Grundatmosphäre schaffen, bei vielen Menschen einen gewissen Gegentrend zu den reinen Discountern mit ihrem eher sparsamen Innenauftritt zu etablieren.

Prof. Werner: Dennoch bleibt die Zielsetzung unserer Mitbewerber identisch. Sie bedienen sich nur einer anderen Methode, um ihr Ziel zu erreichen. Jeder Unternehmer muss seinen eigenen Weg finden, welcher natürlich maßgeblich von seinem Menschen- und Weltbild mitbestimmt wird. In diesem Zusammenhang darf man nicht nur die fachlichen Komponenten berücksichtigen, sondern muss auch die menschliche Ebene mit einbeziehen. Um diese Tatsache näher zu betrachten, lohnt sich eine Analyse der Werbung. Zielt diese über oder unter die Gürtellinie oder um mit Schiller zu sprechen auf den Stofftrieb oder Formtrieb? Dies ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, so dass sich für beide beschriebenen Wege sowohl positive als auch negative Beispiele finden lassen. Diese Frage stellt eine Wertefrage dar und wird maßgeblich von der gewollten Ausrichtung des Unternehmens am Markt geprägt. Wenn Sie sich ausdrücken wollen, müssen Sie sich zuallererst die Frage stellen, welche Werte Sie haben und diese mit Ihrem Menschenbild verbinden.

Karlsruher Transfer: Sie sprachen zuvor, wenn auch in einem anderen Zusammenhang, von einem Sogeffekt. Dieser leistet aber auch innerhalb Ihres Unternehmens einen wichtigen Beitrag, wenn Sie an die "Dialogische Führung" denken. Lässt sich dieser dadurch charakterisieren, dass die Firmenentwicklung maßgeblich von der Basis voran getrieben wird?

Prof. Werner: Für diesen Bereich gibt es unterschiedliche Methoden, die alle versuchen andere anzuziehen und diese zu ani-

mieren, sich mit ihrer eigenen Biographie einzubringen. Das dahinter stehende Ziel ist, sei es bei Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten, eine Identifikation mit der Sache. Für Mitarbeiter bedeutet dies insbesondere den Willen, sich mit seinen Fähigkeiten einzubringen zu wollen, um sich auszudrücken zu können. Meiner eigenen Auffassung nach, die sich auch beweisen lässt, wird die "Dialogische Führung" dieser Tatsache eher gerecht als eine Führung durch Anweisung und Kontrolle. Allerdings bleibt festzuhalten, dass es auch Unternehmen gibt, die mit Anweisung und Kontrolle erstklassige Bilanzen haben - oder trotz.

Karlsruher Transfer: Geht es Ihnen in Ihren Vorlesungen in erster Linie darum, wie Sie es formulieren, das Bewusstsein zu wecken, sich seiner eigenen Biographien anzunehmen und diese gestalten zu wollen oder wollen Sie eher die Studierenden motivieren, nach der Universität sich als Entrepreneure zu engagieren und eigene Unternehmen zu gründen?

Prof. Werner: Ob dies dann der einzelne kann, ob er in seinem Leben die Chance dazu hat und in diesem Moment auch die Geistesgegenwart besitzt, diese zu ergreifen, lässt sich nur schwer erahnen. Dieses Bild lässt sich gut mit den Schießbuden auf der Kirmes vergleichen. Dort laufen die Wildschweine, Hirsche und Rehe auf einem Band an einem vorbei. Jeder wird genug Fahrkarten schießen - keine Frage - entscheidend ist jedoch, ob er im richtigen Moment trifft. "Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied", diesen Moment des Glückes gilt es persönlich zu erfassen und geistesgegenwärtig zu sein. Man darf sich nicht ablenken lassen und muss Fortune haben. Um sinngemäß Napoleon sprechen zu lassen: Einer seiner Generale verlangte eine Begründung, warum er als sein General mit den am besten abgelegten Prüfungen den Auftrag nicht bekommen hat. Napoleon antwortete darauf ausschließlich: "Aber du hast kein Fortune."

Karlsruher Transfer: Kann man dieses Gefühl für den richtigen Augenblick entwickeln?

Prof. Werner: Dies kann man nicht direkt, sondern nur indirekt entwickeln. Je mehr es Ihnen persönlich als junger Mensch gelingt, Ihre Geistesgegenwärtigkeit zu trainieren, desto eher können Sie damit rechnen. Man muss sich selbst folgende Fragen stellen:

Wie werde ich ein geistesgegenwärtiger Mensch? Das bedeutet möglichst wenige Black-outs zu haben und bildlich gesprochen immer auf der Vorderkante des Stuhls zu sitzen. Wenn einem dies gelingt, kann man guter Dinge sein, den richtigen Augenblick zu erkennen.

Karlsruher Transfer: Sie erregen durch Ihre zurzeit in überregionalen Zeitungen in Deutschland geschaltete Anzeigenkampagne für ein "Bedingungsloses Grundeinkommen" Aufsehen. Welche Gründe haben Sie dazu bewogen, sich für diese Thematik zu engagieren?

Prof. Werner: Wenn Sie als Unternehmer im Leben stehen, werden Sie darauf aufmerksam, welche Entwicklungsmöglichkeiten es nicht nur für Ihr Unternehmen, sondern im Ganzen gibt. Der Regenerationsprozess, welcher aus betriebswirtschaftlicher Sicht für jedes Unternehmen notwendig ist, gilt natürlich auch für die gesamte Volkswirtschaft. Aus diesem Grund muss sich auch die Gesellschaft immer wieder fragen, ob sie auf dem richtigen Weg ist, welche Probleme sie hat, wie diese entstanden sind und auf welche Weise diese überwunden werden können. Um singgemäß mit Schiller zu sprechen: Unternehmer sein heißt: Aufgreifen und Verwandeln. Also gerade nicht Aufgreifen und so weiter machen wie bisher, sondern innovative Lösungen suchen und damit die Metamorphose zu ermöglichen. Dies kann natürlich wieder auf die gesamte Gesellschaft bezogen werden. Deshalb muss sich jemand fragen, der diese Gesellschaft mit gestalten möchte, wie man die immer wieder auftretenden Probleme so verstehen und verändern lernen kann, dass man daraus innovative Ansätze entwickelt und damit die Zukunft heute gestaltet. Dies geht aber gerade nicht, wie es heute probiert wird. Die Probleme, mit welchen wir heute konfrontiert sind, haben ihren Ursprung schon weit früher. Deshalb kann man nicht die Probleme von heute mit den Methoden lösen, welche die Probleme herbeigeführt haben. Aber genau das wird leider versucht. Wir müssen versuchen, eine Phantasie zu entwickeln, wie die Zukunft aussehen könnte. Sonst können wir sie nicht gestalten. Deshalb müssen wir permanent Zukunftsbilder entwickeln. Allerdings nicht mit starsinniger Fixierung, sondern in dem Sinne, dass der Weg das Ziel ist. Um sich auf den Weg zu machen und die Ziele am Wegesrand zu finden, brauchen Sie ein Zukunftsbild.

Karlsruher Transfer: Hat die deutsche Politik Ihrer Meinung nach ein Zukunftsbild?

Prof. Werner: Die Politik hat immer das Bild, welches die Gesellschaft als Zukunftsbild hat. Deshalb hat unsere Anzeigenkampagne für ein "Bedingungsloses Grundeinkommen" zum Ziel, dass viele Menschen anfangen, darüber nachzudenken. Sie richtet sich nicht an Politiker, sondern an Sie ganz persönlich. Die Menschen sollen anfangen darüber nachzudenken und dadurch einen Trend entstehen lassen. Denn dann kommen die Politiker auch darauf. Da diese das verwirklichen, was sie glauben in den Köpfen der Menschen zu wissen. Politiker schwimmen nie gegen den Strom. Sie bilden die Ideen der Wissenschaft, der Religion und der Kunst in der Gesellschaft ab.

Karlsruher Transfer: Wie beurteilen Sie die Resonanz nach den ersten Anzeigenschaltungen?

Prof. Werner: Durchaus positiv. Wobei unter den ersten Reaktionen auf die Theorie in der Kampagne auch negative dabei gewesen sind. Wenn Sie das nun gelesen haben und sagen, dass Sie es klasse finden und der Text toll formuliert sei, nehme ich das zur Kenntnis. Ein Anderer wird vielleicht sagen, dass dies totaler Schwachsinn sei. Aber wenn dieser morgen sagt, dass es doch nicht so falsch sei. Dann ist dessen Erkenntnis sicher noch wertvoller. Wichtig ist, dass man revolutionäre Konzepte macht, aber evolutionär vorgeht. Das ist im Übrigen für das gesamte Leben wichtig. Man kann im Denken ruhig revolutionär sein, als Unternehmer muss man immer evolutionär vorgehen. Das heißt die Menschen dort abholen, wo sie sind.

Karlsruher Transfer: Herr Prof. Werner, wir danken Ihnen für dieses interessante Gespräch. ■

Karlsruher Transfer

Chefredaktion Martin Wagener (V.i.S.d.P.)

Layout Viktor Pana-Schubert
Bastian Schwark
Martin Wagener

Redaktion Volker Schmitt
Bastian Schwark

Herausgeber Verein Karlsruher
Wirtschaftswissenschaftler e.V.

Druck Stork Druckerei GmbH
Industriestraße 30
76646 Bruchsal
www.storkdruck.de

Auflage 2500 Exemplare

Bezug Der Karlsruher Transfer erscheint
einmal pro Semester. Er kann ko-
stlos von Interessenten bezogen
werden.
ISSN 0937-0803

Anschrift Karlsruher Transfer
Verein Karlsruher
Wirtschaftswissenschaftler e.V.
Waldhornstraße 27
76131 Karlsruhe
Tel.: 0721/608-3078
Fax: 0721/379824
transfer@vkw.org
www.vkw.org/transfer
wap.vkw.org

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigungen jeglicher Art nur mit Genehmigung der Redaktion und der Autoren.