

Die Kreativität des Unternehmers

VON MANFRED LAUTENSCHLÄGER

Jeder Unternehmer lebt in einem dauerhaften Spannungsverhältnis. Auf der einen Seite muss er langfristig Gewinne machen, meidet daher das allzu riskante Experiment und vertraut dem Bewährten. Andererseits muss er in der Lage sein, plötzliche Veränderungen der Umfeldbedingungen (Verhalten der Konkurrenz und der Konsumenten, Veränderungen des politisch-gesellschaftlichen Kontext) zu antizipieren und in angemessener Frist darauf zu reagieren. Aber: Die Welt ändert sich immer schneller. Heute reicht reagieren nicht mehr aus. Heute muss der Unternehmer noch mehr agieren als früher. Er muss Märkte erkennen, Chancen gestalten, er muss seine Organisation in die Lage versetzen, ständig zu lernen, ständig kreativ zu sein, ohne Kreativität zum Selbstzweck zu machen.

Die Kreativität des Unternehmers zeigt sich also in der Fähigkeit, diesen Wechsel zwischen Anpassung und Kontinuität auf Dauer gewinnbringend zu gestalten. Kreativität, verstanden als die Fähigkeit, flexibel auf neuartige Herausforderungen zu reagieren, Chancen zu ergreifen, den Wandel als Chance zu verstehen und ihn zu nutzen und dann spontan neue Lösungsansätze hervorzubringen, ist heute ein immer wichtigerer Wettbewerbsfaktor geworden. Denn Globalisierung und Digitalisierung haben die Welt entscheidend beschleunigt. Die Globalisierung, weil nun auch Konkurrenten auf den Plan treten, die aus anderen kulturellen und wirtschaftlichen Umfeldern kommend – den lokalen Unternehmer schnell unter Druck setzen können. (Man nehme nur das Beispiel Internet: In Zeiten grenzenlos möglichen Business‘ sind lokale Grenzen keine Barrieren mehr. Plötzlich macht es das Internet möglich, dass der Unternehmer im Schwarzwald mit dem Unternehmer im amerikanischen Mittelwesten zeitgleich und inhaltsnah konkurriert.) Die Digitalisierung, weil sie die Kosten und den Zeitbedarf des Markteintritts entscheidend senken kann.

Die guten alten Zeiten also, in denen der Unternehmer ein neues Produkt, eine Idee auf den Markt bringen konnte und sein Unternehmen dann Jahre oder gar Jahrzehnte davon gut lebte, sind vorbei. Heutzutage ist das gesellschaftliche Umfeld, in dem die Unternehmen agieren, immer komplexer und damit auch unberechenbarer geworden. Kreativität ist Teil des immateriellen Kapitals, das als Good-will offen in kaum einer Bilanz auftaucht und dennoch zu den wichtigsten Aktiva eines Unternehmens zählt. So hat der Börsenwert vieler Unternehmen mittlerweile immer weniger mit dem vorhandenen Sachkapital als mit dem geistig-intellektuellen Potenzial, zu dem auch und gerade die Kreativität gehört, zu tun.

Kreativität ist heute alles. Wenn allein die Unternehmen, die an der NASDAQ gelistet sind, eine höhere Marktkapitalisierung besitzen als alle an den deutschen Börsen gehandelten Unternehmen zusammen, dann sagt dies alles. Die Unternehmen der NASDAQ sind nichts anderes als Unternehmen, die ihr Potenzial – die Kreativität – zum Unternehmensinhalt gemacht haben. Und dies wird derzeit höher bezahlt als alles andere. Dabei stört es nicht weiter, dass jeden Abend das gesamte Kapital – die Kreativität – mit den Menschen zur Tür hinausgeht und darüber hinaus mehr als mobil ist.

Wenden wir uns aber einmal einem anderen Beweis für den Erfolg unternehmerischer Kreativität zu, dem Beispiel MLP: Der Börsenwert von MLP liegt heute bei ca. 25 Milliarden Mark. Dem stehen Sachwerte von vielleicht 200 Millionen Mark gegenüber. Der Nettogewinn betrug 1999 75 Millionen Mark, also ist das KGV (Kurs-Gewinn-Verhältnis) bei ca. 300 bzw. liegt die Nettoverzinsung bei ca. 0,3 Prozent. Damit ist MLP der höchstbewertete Dax-100-Wert in Deutschland. So gesehen stellt die Aktie eine sehr schlechte Anlage dar. Der langjährige Vorstandsvorsitzende und heutige Aufsichtsratsvorsitzende eines Weltkonzerns sagte vor kurzem zu mir: „Ich beglückwünsche Sie zu dem beispiellosen Erfolg Ihres Unternehmens, Herr Lautenschläger. Wenn ich aber unsere Company betrachte mit Tochtergesellschaften in aller Welt, mit Grundbesitz von mehr als 1000 Quadratkilometern, und dann den Börsenwert mit dem von MLP, der mehr als das Doppelte beträgt, vergleiche, dann komme ich denn doch ins Grübeln oder deutlicher gesagt: Das kann doch nicht mehr richtig sein!“

Mit den Maßstäben von 1990, ja sogar 1995, hat er Recht, mit denen des Jahres 2000 nicht mehr. Denn der Kapitalmarkt geht heute von ganz anderen Kriterien aus als noch vor fünf oder gar vor zehn Jahren.

Renommierte internationale Analysten, insbesondere aus dem in dieser Hinsicht führenden angelsächsischen Raum, USA und UK, haben in den letzten Jahren die MLP-Aktie in ihr Portefeuille aufgenommen und sind damit bestens gefahren. Ihre Wertung setzt anders an.

Denn: Bewertet werden die 2000 Außendienst-Berater, sämtlich Akademiker, die mit Abstand bestausgebildeten der Branche. Bewertet wird die

Tatsache, dass der MLP- Berater mit seiner hochkarätigen Klientel ein mehrfaches eines „normalen“ Außendienstlers in der Finanzdienstleistungsbranche umsetzt. Bewertet wird die außerordentlich niedrige Fluktuation bei MLP, so dass der Berater sein hohes Know-how überdurchschnittlich lange erbringt, d.h., der einzelne Mitarbeiter stellt einen sehr hohen kapitalisierten Wert für das Unternehmen und seinen Börsenkurs dar. Multipliziert mit 2000 Beratern ergibt dies ein sehr hohes *human capital*. Dieses Kapital garantiert den Wert in die Zukunft hinein.

Weiterhin kommt hinzu, dass MLP in der Vergangenheit seine Kreativität, markt- und gewinnträchtige Finanzdienstleistungen zu kreieren, immer wieder aufs Neue unter Beweis stellte. Hieraus schließen Analysten, dass mit derselben unternehmerischen Kreativität auch die Herausforderungen der Zukunft angegangen werden.

Eine geschlossene „Theorie der unternehmerischen Kreativität“ gibt es bisher meines Wissens nicht. Wohl aber gibt es Theorien, die das Wesen des Unternehmertums beschreiben. Es war der deutsche Nationalökonom Josef A. Schumpeter, der die vielzitierte Formel vom Unternehmer als „Revolutionär der Wirtschaft“ geprägt hat. Eine Beschreibung, die deutlich machen will, dass sich der Unternehmer als Erneuerer immer auch gegen die Kräfte der Beharrung wendet. In seiner wichtigen Arbeit aus dem Jahre 1911 (!) über die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, entwirft er das Bild des dynamischen Unternehmers als treibende Kraft im Wirtschaftsleben. Die volkswirtschaftliche Funktion des Schumpeterschen Unternehmers ist die „kreative Zerstörung“. Er ist ständig darauf aus, alte Ideen, Produkte und Märkte hinter sich zu lassen und zu neuen Ufern aufzubrechen.



Abb. 1. Josef A. Schumpeter [1]

Daneben stellt Schumpeter seinen Typ des „hedonistischen Wirts“, der routiniert in den eingefahrenen Gleisen des Bewährten fährt. Er hat einen möglichst reibungslosen Verlauf des Wirtschaftsgeschehens und der Ressourcenerhaltung zum Ziel. Ganz im Gegensatz zum „unternehmerischen Unternehmer“, um einen anderen Schumpeterschen Begriff zu zitieren, auf den später noch einmal eingegangen werden wird.

Wenn man so will, baut das gesamte kapitalistische dynamische Wirtschaftssystem darauf auf, dass ständig neue Varianten der Bedürfnisbefriedigung erfunden werden und daraus neue Wertschöpfungsquellen entstehen. So hat man es nicht, wie die „linke“ Kapitalismuskritik in der Tradition von Marx immer angenommen hat, mit einem in sich geschlossenen, statischen und auf ein vorbestimmtes Ende hin steuernden Entwicklungsmechanismus zu tun. Entscheidend an diesem Prozess der ständigen Zerstörung und Neuschaffung ist vielmehr das Spontane und Unvorhersehbare. Hier kommt die unternehmerische Kreativität ins Spiel.

Patentrezepte und Erfolgsformeln gibt es dabei nicht, weil konkrete Geistesblitze sich nicht programmieren lassen. Die besondere Eigenschaft des Unternehmers besteht eher darin, reale Bedürfnisse, aber auch unausgesprochene Wünsche, die „in der Luft liegen“, aufzuspüren und eine Lösung anzubieten. Dies kann er nur tun, wenn er die alten und bekannten Wege verlässt und sich auf unsicheres Terrain wagt. „Leute, die Gewissheit benötigen, werden selten gute Unternehmer sein.“ schreibt hierzu Management-Vordenker Peter F. Drucker. Was zählt, ist allein die Persönlichkeit mit ihren intellektuellen und sozialen Erfahrungen und Charaktereigenschaften.

An dieser Stelle sei noch auf ein Urteil über die Natur des Unternehmers hingewiesen, das manchen erfolgreichen Firmengründer zwar schmeicheln mag, aber nichts desto trotz verkehrt ist. Man vergleicht den Unternehmer gerne mit dem Künstler. Beide leben von Ideen und Einfällen. Sie brauchen, so heißt es, eine besondere Art von Phantasie. Dennoch unterscheidet sich die Art ihrer Begabung und ihre Herangehensweise an die Arbeit ganz und gar voneinander. Denn während der wirtschaftlich orientierte Geist auf kombinatorische Phantasie angewiesen ist, überwiegt beim Künstler die intuitive Phantasie. Der Unternehmer denkt nicht so sehr im Abstrakten, sondern immer auf ein konkretes Ziel hin. „Show me the figures!“ pflegte Harold Geneen, der Begründer des Weltkonzerns ITT, seinen Managern zu sagen. Zu deutsch: „Was steht unterm Strich?“ Der Soziologe Werner Sombart hat den Unterschied zwischen unternehmerischer und künstlerischer Geisteshaltung einmal folgendermaßen ausgedrückt: „Der kapitalistische Unternehmer kennt *die* Menschen, der Künstler dagegen *den* Menschen.“

In Amerika hat das Unternehmertum seit jeher mythischen Charakter. Der „American Dream“ verbindet wirtschaftlichen Aufstieg mit der Aussicht auf Ruhm und Unsterblichkeit. Walt Disney, eine der amerikanischen Un-

ternehmerlegenden – ausgerechnet aus einer „kreativen“ Branche – hat vier Prinzipien formuliert, die – gepaart mit einer guten Portion Glück – geradewegs zum Erfolg und damit ins Pantheon der Wirtschaftslenker führen: *curiosity* – Neugier, *courage* – Mut, *confidence* – Zuversicht, *constancy* – Beharrlichkeit.

Doch alle Versuche einer Beschreibung oder gar Systematisierung unternehmerischer Kreativität können nicht darüber hinwegtäuschen, dass man es hierbei immer mit einem höchst persönlichen, subjektiven Phänomen zu tun hat. Die individuellen Lebensumstände spielen eine ausschlaggebende Rolle. Von Thomas Edison stammt der Ausspruch „Genie ist zu 99 Prozent Transpiration und zu einem Prozent Inspiration.“

Die Lebensgeschichte des Erfinders der Glühbirne sagt mehr über den unternehmerischen Charakter aus als jeder theoretische Erklärungsversuch. Schon im Alter von zwölf Jahren musste er arbeiten, um sich seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Die klassische Schulbildung hat ihm auf dem Weg zu seinem späteren Lebenswerk offenbar nicht gefehlt. Als junger Mann erforschte er die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Elektrotechnik. Mit 22 Jahren meldete er sein erstes Patent an, über 1400 weitere folgten. Was Edison vor allem ausgezeichnet hat, waren Fleiß und Stehvermögen. Legendar ist die Geschichte, wie er die erste brauchbare Glühbirne entwickelte. Rund 6000 Versuche, so wird erzählt, waren nötig, bevor ein geeigneter Glühfaden gefunden war. CONSTANCY!

Schon lange vor den Managementtechniken unserer Tage gab es bei der *Edison General Electric* Versuche, eine systematische Innovationskultur einzuführen. Edison verlangte von sich und seinen Mitarbeitern „alle zehn Tage eine kleine Sache, alle sechs Monate ein großes Ding zu erfinden“. Wie erfolgreich sein erstes Unternehmen arbeitete, zeigen die vielen innovativen Produkte, die unter der Leitung des Erfinders entwickelt und zur Marktreife gebracht wurden. Neben der Glühbirne waren dies das Mikrophon, der Phonograph, das Megaphon und die Gegentelegraphie.

Andererseits: „Not macht erfinderisch“ heißt es. Tatsächlich ist der kreative Unternehmer derjenige, der (oftmals persönlich betroffen) die Lücke oder die Chance als erster bzw. einziger erkennt und nicht locker lässt, bevor eine Lösung gefunden ist. Als ich vor über 30 Jahren mein zweites juristisches Staatsexamen ablegte, wurde ich von „Beratern“ der verschiedensten Versicherungsgesellschaften aufgesucht. Man erkannte in dem angehenden Rechtsanwalt einen lukrativen potenziellen Kunden und setzte alles daran, ihm die unterschiedlichsten Versicherungen zu verkaufen. Jeder Vertreter behauptete von seiner Gesellschaft, dass gerade sie sich durch besonders günstige Angebote hervortue. Im Vordergrund stand also der Abschluss verschiedener Versicherungsverträge bei ein und derselben Gesellschaft. Das aber konnte bei der Vielfalt der Angebote nicht richtig sein und verriet also

die damals (und heute??) vorherrschende produzentenorientierte Denkens- und Verkaufsweise. Geleitet wurde dieses Verhalten durch das Provisionsinteresse der Vertreter, meine besonderen Interessen als junger Akademiker waren zweitrangig.

Aus der Erkenntnis, dass es den Vertretern in erster Linie um ihren Umsatz und nicht um meine Probleme ging, entstand die Idee, angehende High-Potentials, also Hochschulabsolventen, qualifiziert zu beraten – im wahrsten Sinne des Wortes. Und aus dem vielfältigen Markt die besten Angebote für den jeweiligen Zweck herauszusuchen, also unabhängig von jedweder Versicherungsgesellschaft als freier Makler und Berater zu vermitteln. Aus dieser Idee entstand der erste Makler für den Privatkunden (den Industriemakler gab es schon seit über 100 Jahren); einmalig bei MLP war und ist auch die Tatsache, dass es sich bei den Außendienstlern nicht um Versicherungsverkäufer der herkömmlichen Art handelte und handelt, sondern um Akademiker, die einen neuen Beraterberuf entdeckt und weiterentwickelt haben.

„Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen ist ein Ozeandampfer und Sie haben dabei eine wichtige Führungsposition, was ist Ihre Rolle?“ Diese Frage hat der amerikanische Management-Guru Peter Senge Führungskräften gestellt. Die häufigste Antwort war: „Ich bin der Kapitän“. Äußerst selten genannt wurde jedoch die Rolle des Schiffdesigners, des Konstrukteurs. Dabei bestimmt dieser die Einsatzmöglichkeiten des Schiffes – noch bevor der Kapitän es überhaupt in Betrieb nimmt.

Erfolgreiche Unternehmer sind keineswegs zuerst am Gewinn interessiert, wenn sie beginnen, ihre Vorstellungen in die Tat umzusetzen. Dass nämlich allein die Aussicht auf viel Geld den Menschen motivieren soll, ist ein längst widerlegter Mythos. Außergewöhnliche Leistungen entstehen nur, wenn die Begeisterung für die Sache selbst stark genug ist. Und wenn diese Begeisterung ergänzt wird durch den Wunsch einer starken Persönlichkeit, sich durchzusetzen mit ihrer Idee – gegen Kritik und Konkurrenz. In gewisser Hinsicht könnte man sagen, dass der kreative Unternehmer im Erfolg zu sich selbst findet.

Die Begeisterung für die Idee und die mit dem Erreichen des Ziels verbundene Selbstverwirklichung sind also wichtige Kennzeichen des kreativen Unternehmers.

Das gilt wohl auch für mich selbst. Denn ich fing in einer ganz besonderen Zeit an, erwachsen zu werden:

Das kritische Anrennen unserer Generation gegen die verkrusteten Institutionen der Wiederaufbauzeit hat auch mich geprägt, und ein wichtiger Leitsatz aus dieser Zeit sollte mein Leben weiter bestimmen. Ich hatte den Wunsch, frei zu sein von Hierarchien und Bevormundung, hatte also ein Streben nach Unabhängigkeit, das ich für mich und mein zu gründendes Unternehmen in Anspruch nahm. Das bedeutete aber auch für mich, dass

nicht nur ich unabhängig sein wollte, sondern dies auch meinen zukünftigen Mitarbeitern zugestehen wollte. Denn eines war mir klar: Gute und für das Unternehmen erfolgreiche, weil eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter, waren mit den klassischen, aus dem Militär kommenden Grundsätzen der Unternehmensleitung nicht zu finden und zu motivieren.

So lag der Schwerpunkt im damals populären Harzburger Modell noch immer auf Führung und Kontrolle. Doch die alten Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsam und Unterordnung wurden Ende der 60er Jahre von einer neuen Generation, zu der auch ich mich zählte, radikal in Frage gestellt. Für uns bedeutete der Wertewandel hin zu mehr Selbstbestimmung und Eigenverantwortung die Abkehr vom Prinzip der autoritären Personalführung. Ich selbst hatte die Erfahrung gemacht, dass mit Eigenmotivation bessere Ergebnisse erzielt werden als über die fremdbestimmte Leistungskontrolle. Das einzige Hindernis auf dem Weg zu dieser neuen Führungskultur war das immer noch vorherrschende klassische Abhängigkeitsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Ganz praktisch und keineswegs theoretisch fing ich also an, die Grundstrukturen des zukünftigen MLP so zu basteln, dass auch ich mich an jedem einzelnen Platz wohl gefühlt hätte: Es ging um Selbstverwirklichung, es ging, wenn überhaupt, um sehr flache Hierarchien, und es ging darum – und das ist ein weiteres wichtiges Prinzip gewesen – eine höchstmögliche Affinität zu unseren Kunden herzustellen. Das Wort Kundennähe und Kundenbindung ist erst viel später populär geworden, aber wir haben es bei MLP von Anfang an praktiziert. Und das aus einem ganz einfachen Grund: Wir wollten unseren Kunden, in der Anfangszeit oft gleichzeitig Bekannte und Freunde, die ja alle Studenten waren oder aus dem akademischen Milieu stammten, mit seriöser Beratung einen möglichst optimalen Versicherungsschutz und die Möglichkeit zu einem möglichst guten Vermögensaufbau geben. Das heißt, wir haben uns von Anfang an auf eine sehr enge Zielgruppe konzentriert, die Akademiker.

Die Tatsache aber, dass wir von Anfang an auch nicht mit klassischen Versicherungsvertretern, sondern mit jungen Akademikern arbeiteten, gewährleistete, dass zwischen dem Berater und seinem Kunden eine hohe Affinität bestand. Beide verstanden einander, beide hatten unter den gleichen Zwängen und Notwendigkeiten und Freuden ihr Studium absolviert, beide sprachen die gleiche Sprache und dachten in der gleichen Weise. Eine ganz wichtige, eine geradezu unabdingbare Voraussetzung für Markterfolge.

Angefangen hat MLP mit einer Zielgruppe von ungefähr 400 Leuten, nämlich den Juristen, die in Baden-Württemberg das zweite Staatsexamen ablegten. Hier gelang es bereits in den ersten beiden Jahren, eine große Versicherungsgesellschaft aus dem Feld zu schlagen und einen fast hundertprozentigen Marktanteil zu erringen. Von dieser ganz kleinen, aber sehr soliden

Basis aus ging es dann weiter. Zuerst wurden Mediziner, später Betriebswirte, Volkswirte, Ingenieure und inzwischen immer weitere akademische Zielgruppen ins Visier genommen.

Wer die gesellschaftliche Entwicklung als ein Spiel mit offenem Ausgang betrachtet, stellt fest, dass der kreative Unternehmer derjenige ist, welcher immer wieder neue Spielregeln erfindet. Er nutzt die Möglichkeiten eines instabilen, nicht festgefahrenen Systems, um seine ganz persönlichen Vorstellungen und Visionen umzusetzen. Eine gesunde Portion Anarchismus gehört dazu, denn der kreative Unternehmer verlässt das Vorgegebene und folgt seinen eigenen Instinkten und Neigungen. Es sind gerade die von der Gesellschaft als kritisch empfundenen Eigenschaften wie Eigenwilligkeit, Ungeduld und Unzufriedenheit, die zur spezifischen Stärke des Unternehmers zählen.

Der (unternehmerische) Manager muss ein Unruhestifter sein, der nur dann Veränderungen bewirkt, wenn er festgefügte Erwartungen stört und für Irritation sorgt. Jede Innovation stört zunächst die gewohnte Ordnung. Evolution gibt es nur durch Störer.

Wie wichtig die Unzufriedenheit mit dem Bestehenden für den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt sein kann, zeigt das Schumpetersche Modell des „innovativen Unternehmers“. Als Pionier ist dieser stets auf der Suche nach neuen und besseren Produkten und Produktionsverfahren. Der dadurch ausgelöste Kreislauf der „schöpferischen Zerstörung“ schafft neue Absatzmärkte, neue Beschäftigungschancen und trägt dazu bei, die Bedürfnisse der Menschen besser zu befriedigen als zuvor. Der ehrgeizige Unternehmer gibt sich mit einer guten Idee nicht zufrieden, ihm kommt es auf die Verwirklichung an. „Show me the figures!“ Die Krönung der unternehmerischen Kreativität ist die Innovation, d.h. die Umsetzung einer Erfindung in einen Markterfolg. Erfolgreiche Innovationen sind die Bestätigung dafür, dass die Ideen und Vorstellungen des Unternehmers von anderen Menschen geteilt werden.

Von Schumpeter ist eine komplette Typologie unternehmerischer Naturen überliefert. Er unterscheidet vier Typen, die vor dem Hintergrund verschiedener wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Konstellationen auftauchen. Da sind zuerst die klassischen Fabrikherren der Gründerzeit, bürgerliche Vaterfiguren, die ihre Betriebe leiteten wie eine große Familie. Berühmte Repräsentanten dieses Typs waren Henry Ford oder Alfred Krupp. Als Unternehmer vom alten Schlag duldeten sie keine Einmischung von außen, weder von den Gewerkschaften noch vom Staat. Sie sahen dazu auch keine Veranlassung, wussten sie doch stets selbst am besten, was gut für den Betrieb und die Mitarbeiter war.

Doch das Bild vom väterlichen Gründerunternehmer entsprach schon bald nicht mehr der Wirklichkeit der Großkonzerne. Schon in der ersten

Hälfte des vergangenen Jahrhunderts setzte die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung ein. Die administrativen Aufgaben sind dabei bis zum heutigen Tag zunehmend auf das Management übergegangen. Mit dieser Verlagerung von Kompetenzen und Macht setzte sich der Typus des Präsidenten an die Führungsspitze der Unternehmen. Im Unterschied zum Unternehmer der Gründertage interessieren sich die modernen Industriekapitäne vor allem für die Geschäftslage und weniger für das Unternehmen als sozialen Organismus. Die Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstände werden bei ihrer Führungsaufgabe vom Management unterstützt.

Für Schumpeter stellt der Manager eine Zwischenform auf dem Weg zum reinen Unternehmertyp dar. Zwar ist der Manager stark leistungsorientiert, jedoch fehlt ihm die unternehmerische Risikofreude. Gehaltsinteresse und das Verlangen nach beruflicher Anerkennung stehen bei ihm noch über dem Wunsch nach „schöpferischer Zerstörung“. Genau dies zeichnet jedoch den „unternehmerischen Unternehmer“ aus, nach Schumpeter „ein Typ, dem die soziale Heimatlosigkeit, die Beschränkung und das Aufsuchen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten, das Fehlen dauernder Beziehungen zu individuellen Betrieben zu eigen ist.“

Wie keine andere Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat die Digitalisierung der Wirtschaft, der Siegeszug der Informations- und Kommunikationstechnologien, diesem Typus zu neuem gesellschaftlichen Ansehen verholfen. Die Senkrechtstarter der Hi-Tech- und Internet-Branchen werden allseits ob ihres Ideenreichtums, ihrer Schnelligkeit und Zielstrebigkeit bewundert. Neue, junge Gesichter zieren die Titelseiten der Wirtschaftsjournalen; Unternehmer zu sein ist plötzlich „in“. Die erfolgreichen Firmengründer des Informationszeitalters sind „Kombinierer“. Sie nehmen auf, was schon vorhanden ist, fügen es neu zusammen und setzen es auf dem Markt durch. Schnelle Auffassungsgabe und die Fähigkeit, Zusammenhänge aufzudecken, zeichnen diese Unternehmergegeneration aus.

Das populärste Beispiel der Gegenwart für diesen Typ ist zweifellos Bill Gates. Keine der Produktideen, die Microsoft zum führenden Softwareunternehmen der Welt gemacht haben, sind von der Firma selbst entwickelt worden. Gates erkannte jedoch frühzeitig das Potenzial, das in der Verbindung von MS-DOS und WINDOWS lag, und vermarktete die Kombination mit großem Erfolg.

In dem Maße, wie Eigentum und Verantwortung in der modernen Unternehmenswelt auseinanderfallen, geht die Aufgabe, „kreativ zu sein“, auf die Mitarbeiter über. Mancher Firmengründer besaß dabei die Fähigkeit, seine persönliche Vision zu übertragen. Von Walt Disney wird die folgende Anekdote erzählt. Als ihn ein kleiner Junge danach fragt, ob er es ist, der sich all die Geschichten ausdenkt, muss er zugeben, dass er schon lange nicht mehr selber zeichnet und textet. Auf die anschließende Frage, was er dann eigent-

lich mache, antwortet Disney: „Nun, manchmal komme ich mir vor wie eine Biene. Ich gehe von einem Teil des Studios zum anderen und sammle Pollen und stimuliere irgendwie jeden. Ich denke, das ist die Arbeit, die ich mache.“

Wenn der Gründer einer Firma nicht mehr selbst an alles Hand anlegt, bedeutet dies noch lange nicht, dass er seine Kreativität aus dem Unternehmen abzieht. Nur muss dann an die Stelle der persönlichen Führung eine Vision treten, die von den Mitarbeitern und dem Management getragen wird. So bleibt der „Geist“ des Gründers erhalten.

Aus seinen Kinderschuhen heraus in den Jahren 1970/71 ist MLP zu einem inzwischen europäisch agierenden Unternehmen geworden, das bald 3000 Mitarbeiter umfasst. Doch der Geist der frühen Jahre ist weiterhin voll vorhanden. Noch immer ist die Fluktuation außergewöhnlich niedrig und die Wachstums- und Erfolgsgeschwindigkeit gehört zu den weltweit führenden, jedenfalls in dieser Branche, und lässt sich nur noch vergleichen mit den Wachstumsraten und den Erfolgen in der Kommunikationsbranche und der Computersoftware.

Und: Gewachsen sind wir aus eigener Kraft, aus uns selbst heraus, nicht durch Fusionen mit gleich großen oder Übernahmen von kleineren Konkurrenten. Dies erscheint mir gerade in der heutigen Zeit der Gigantomanie, der Elefantenhochzeiten, besonders bemerkenswert.

Aus dem Börsenwinzling von 1988 mit einer Börsenbewertung von 60 Millionen DM wurde ein DAX-Kandidat mit 25 Milliarden DM Börsenwert (Stand März 2000), gewachsen aus sich heraus, nicht durch Zusammenführen unterschiedlicher Philosophien, wobei oft genug jegliche Unternehmensphilosophie und Identifikation des Mitarbeiters mit „seinem“ Unternehmen auf der Strecke bleibt.

Die Grundbedingungen sind auch heute noch dieselben wie in den ersten Jahren. Alle Mitarbeiter von MLP, ob im Innen- oder im Außendienst, empfinden sich selbst als Unternehmer und handeln dementsprechend eigenverantwortlich. Und wenn ich oben gesagt habe, dass der Unternehmer ein Unruhefächer sein muss, der nur dann Veränderungen bewirkt, wenn er festgefugte Erwartungen stört und für Irritation sorgt, dass jede Innovation zunächst die gewohnte Ordnung stört und dass es Evolution nur durch Störer gibt, so habe ich diese Prinzipien auch immer dem „Unternehmer Mitarbeiter“ zugestanden, habe eine „Kultur des Widerspruchsgeistes“ immer gefördert; denn: „Nur Nullen sind rund“. Der MLP-Berater ist persönlich am wirtschaftlichen Erfolg seiner Kunden interessiert, mit denen er häufig enge, fast freundschaftliche Beziehungen pflegt. Der Erfolg des Kunden ist auch sein eigener Erfolg.

Noch immer ist die Hierarchie bei MLP außerordentlich flach. Der für das wirtschaftliche Ergebnis verantwortliche Geschäftsstellenleiter ist nicht Chef mit den entsprechenden Attitüden und Statussymbolen, sondern er ist Men-

tor. Die soziale Kohärenz in den Geschäftsstellen ist hoch. Das äußert sich z.B. darin, dass zusätzlich zu dem gewaltigen Zeitaufwand, den die Schulungen aller Art mit sich bringen, die Truppe auch viele Freizeitaktivitäten miteinander teilt.

Dass die Führungseigenschaften für die Manager des 21. Jahrhunderts anders definiert werden als vor 20 oder 30 Jahren wird keinen verwundern. Beachtlich ist eher schon, dass MLP von den Gründungsjahren an dieser modernen Auffassung von Management gefolgt ist. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit, das sind die Schlüsselbegriffe, welche die Unternehmenskultur von MLP geprägt haben.

Kreativität, hat man sie oder hat man sie nicht? Über diese Frage ist viel diskutiert worden. Heute weiß man: Kreativität ist erlernbar. Sie ist mehr eine Intelligenzleistung als eine Frage des künstlerischen Genies. Zwar wird mit dem Begriff immer noch das Klischee vom zügellosen, chaotischen und impulsiven Charakter verbunden.

Doch mit wilder Fantasie allein werden nicht unbedingt auch kreative Prozesse in Gang gesetzt. Das schöpferisch-zerstörerische Element ist nämlich nur eine Seite der Kreativität. Genauso wichtig ist ein Klima der Offenheit, Vertrauen und Neugier, in der sich der freie Gedanke spontan entfalten kann, ohne dass sein Erfinder Kritik oder gar Spott fürchten muss. Es gehört dazu die Fähigkeit, ganz naiv an Dinge heranzugehen, um neue Lösungen zu finden, Verknüpfungen und Parallelen dort zu sehen, wo andere sie nicht sahen. Wichtig ist auch die Kunst, aufmerksam zu sein, Anderen gut zuzuhören, damit der häufig verborgene Sinn nicht verloren geht.

Als drittes wichtiges Element der Kreativität ist die Selbstbeschränkung zu nennen, denn bei einer Vielzahl von möglichen Handlungsalternativen kommt es darauf an, die richtige Wahl zu treffen. Und tatsächlich sind es gerade die klassischen Tugenden wie Fleiß, Ordnung und Disziplin, die schöpferisches Denken und Handeln begünstigen. Harte Arbeit gehört dazu! CONSTANCY!

Diese Anstrengungen finden sich besonders deutlich in dem hohen Schulungsaufwand wieder, dem MLP-Mitarbeiter sich unterziehen müssen. Bevor ein junger Kundenberater auf seine Kunden „losgelassen“ wird, wird er, hauptsächlich in der Zentrale, 70 Tage geschult. Das entspricht bei einem normalen Schultag von 10 Stunden vier Semestern MBA-Studium zum *MBA Financial Services*. Diese Schulungen finden in den Anfangsmonaten in der MLP-Zentrale in Heidelberg statt, wo 3 Etagen des jetzigen 17-stöckigen MLP-Verwaltungsgebäudes als Schulungsräume genutzt werden. Zusätzlich werden alle Berater laufend vor Ort, d. h. in ihren Geschäftsstellen weiter ausgebildet – Training on the job!

Ganz wichtig dabei ist der Geschäftsstellenleiter, der über einen Vorsprung an Erfahrung und entsprechendem Trainerwissen verfügt und diesen



Abb. 2. MLP-Gebäude [2]

weitergibt. Häufig sind auch spezielle Trainer vor Ort unterwegs, entweder erfahrene Berater, die sich auf bestimmte Themen spezialisiert haben, oder Mitarbeiter aus unserer Zentrale, die zu neuen und Sonderthemen die jungen Mitarbeiter für eine ein- oder zweitägige Schulung zusammenrufen. Diese akademische Schulungskultur ist so in unser Unternehmen eingebettet, dass die großen zentralen Veranstaltungen des Unternehmens, bei denen sich alle Berater einmal mit und einmal ohne den Innendienst treffen, Hauptseminare heißen.

MLP als ein lebendiges Netzwerk von Akademikern hat so das heute in aller Munde befindliche Konzept des lebenslangen Lernens von vornherein konsequent in die Wirklichkeit umgesetzt und bemüht sich natürlich auch, dieses Lernen nicht als saure Pflicht oder notwendige Vorbedingung, sondern auch als lustvolles Erlebnis zu inszenieren.

Der Erfolg des Mitarbeiters spiegelt sich auch in seinem Einkommen wider. Schon ich verdiente 1971 in meinem ersten Jahr 3500,00 DM im Monat, das war etwa doppelt soviel wie eine A-13-Stelle zur damaligen Zeit. So geht es auch den heutigen Mitarbeitern. Als Leitlinie hat sich herausgestellt, dass

die jungen Berater nach vier bis fünf Jahren auf ein Einkommen von rd. 200 000 DM kommen, das ist, so weisen es repräsentative Gehaltsstatistiken aus, mehr als Geschäftsführer in mittelständischen Industrie-Unternehmen im Durchschnitt verdienen.

Um den unternehmerischen Charakter der Berater und Angestellten noch stärker herauszufordern, habe ich mich sehr früh entschlossen, Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen. Schon beim Börsengang 1988 bot ich 30 % der Vorzugsaktien den Mitarbeitern an. Immerhin wurde die Aktie noch gar nicht an der Börse gehandelt, gab es noch keinen „offiziellen“ Wert, nämlich den Preis, den ein kritisches Börsenpublikum zu zahlen bereit sein würde.

Inzwischen läuft die nächste Zeichnung. MLP plant, in einigen Jahren die Aktien der MLP Lebensversicherung AG an die Börse zu bringen. Schon jetzt dürfen Mitarbeiter insgesamt 20 % der Aktien in einem über mehrere Jahre laufenden Beteiligungsplan zu Vorzugskonditionen beziehen. Vorzugskonditionen heißt: Preis nach heutiger Bewertung. Wer zeichnet, zeigt, dass er an die Wertsteigerung des Unternehmens glaubt. Die Zeichnungsquote von fast 100 % beweist die Überzeugung der Mitarbeiter von der ungebrochenen Wachstumskraft „ihres“ Unternehmens. Noch immer also eine hohe Motivation der Mitarbeiter, eine Einstellung, die eine brillante Zukunft verheißt.

Die Vorstellung, seine tiefsten produktiven Kräfte nur in Einsamkeit und Zurückgezogenheit erfahren zu können, trägt eher dazu bei, dass kreative Lösungen blockiert werden. Dies gilt vor allem dann, wenn es um soziale Gebilde wie ein Wirtschaftsunternehmen geht. Denn damit sich das gegebene Kreativitätspotenzial eines Menschen entfalten kann, braucht es ein bestimmtes Klima. So sind die bekanntesten Kreativitätstechniken im Management, das Brainstorming und die Konfliktlösung, grundsätzlich teamorientierte Ansätze.

Zwar waren die vergangenen Jahrzehnte von der Verdrängung des klassischen Unternehmertyps geprägt, aber im Zuge der Individualisierung und der wirtschaftlichen Reorganisation (*Outsourcing*, neue *Entrepreneure*), ist eine Renaissance des Unternehmertums zu erhoffen und in einigen (High-Tech-) Branchen auch schon realisiert. Das typische Merkmal der neuen Unternehmer ist dabei weniger die genialische Kreativität, als vielmehr die Bastelkreativität („Bricolage“ nach Claude Lévi-Strauss). Wie ein Bastler nimmt man sich schon vorhandene Teile und setzt daraus etwas neues zusammen. Diese Vorgehensweise ist insofern kreativ, als die Ressourcen meist sehr beschränkt sind. Der Zufall und scheinbar Nebensächliches werden dabei immer wichtiger. Aus der Verlegenheit wird eine Gelegenheit.

Wir haben vor über 30 Jahren, wie oben schon ausgeführt, einen neuen Beruf „erfunden“, nämlich die Beratung der individuellen, akademisch geschulten Privatperson in Versicherungs-, Absicherungs- und Vermögensangelegenheiten. Das ist eine ineinander vernetzte, integrierte Beratung auf

sehr hohem Niveau und unabhängig von den jeweiligen Produzenten. Im Laufe der Jahre haben wir über das Vermitteln vorhandener günstiger Versicherungsprodukte hinaus gemeinsam mit Versicherungsgesellschaften immer wieder neue, MLP-individuelle Bausteine kreiert, da wir aus der täglichen Beratungspraxis heraus den Bedarf unserer Kunden genauestens kannten. So entstand ein komplexes, integriertes System von Versicherungsbausteinen und Vermögensmodulen, das wir heute das MLP-Finanzmanagement nennen.

Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre – die europäische Deregulierung stand vor der Tür – wollte MLP mit einem europäischen, man könnte auch sagen einem angelsächsischen Produkt an den Markt gehen, der sogenannten fondsgebundenen Lebensversicherung. Dieses Produkt unterscheidet sich von der klassischen Lebensversicherung dadurch, dass im Sparanteil der Lebensversicherung in Investmentfonds – Aktienfonds, Rentenfonds oder auch eine Mischung davon – investiert wird. Diese Versicherungsvariante erfreut sich insbesondere im angelsächsischen Raum größter Beliebtheit, sein Marktanteil in Großbritannien beträgt ca. 50 Prozent. In Deutschland fristete die Fondspolice 25 Jahre lang ein Schattendasein mit einem Marktanteil von unter einem Prozent (heute beträgt dieser Marktanteil bereits mehr als zehn Prozent).

Als wir keine Partner fanden, ein solches Produkt zu gestalten und zu vertreiben, entschlossen wir uns 1990 kurzerhand, eine eigene Lebensversicherungsgesellschaft zu gründen, für einen Versicherungsmakler weiß Gott eine verwegene Idee! Die MLP Lebensversicherung AG gehört mittlerweile, obwohl sie lediglich ein Nischenprodukt anbietet, im Neugeschäft zu den erfolgreichsten deutschen Lebensversicherungsgesellschaften, was seinen Grund darin hat, dass der Markt mittlerweile für dieses Produkt aufnahmefähiger ist. Noch wichtiger aber sind die hochkarätigen MLP-Berater, die dieses komplizierte Produkt begreifen, und damit auch verkaufen, sowie die gehobene Klientel von MLP, die für die chancenreiche Fondspolice deswegen am ehesten in Frage kommt, weil bis zum Ablauf in der Regel mehrere Jahrzehnte vergehen, in denen das investierte Kapital von den Chancen der internationalen Märkte am besten profitieren kann.

Der nächste logische Schritt war, die über die Lebensversicherungsgesellschaft eingenommenen und in Investmentfonds angelegten Gelder in einer eigenen Asset-Management-Gesellschaft zu verwalten. Es erfolgte 1993 die Gründung der MLP Vermögensverwaltung AG. Dem Kunden kann auf diese Weise eine preiswertere Verwaltung seiner Gelder angeboten werden, als „Nebeneffekt“ verdient MLP die Verwaltungsgebühren selbst. Mit ca. 5 Milliarden Mark verwaltetem Vermögen gehört diese Vermögensverwaltungsgesellschaft mittlerweile schon zu den „kleinen Grossen“ der Branche. Bei MLP ist man überzeugt davon, dass die MLP Vermögensverwaltung AG in 10

Jahren zu den ganz Grossen gehören wird. Dieser Optimismus gründet sich auf die Tatsache, dass in wenigen Jahren 3000 hochkarätige Berater eine Klientel betreuen, die zu den TOP 10 der Geldverdiener und der Erbenden und Besitzenden in Deutschland gehört.

Einige Jahre lang ließ MLP die Depots der Kunden der Vermögensverwaltungsgesellschaft bei einer aushäusigen Depotbank verwalten. Auch hier war es ein logischer nächster Schritt, eine eigene Banklizenz zu beantragen, um die Kundendepots selbst verwalten zu können, womit wieder mehrere Ziele erreicht wurden:

Die Kundendaten kommen nicht mehr in fremde Hände. Die Verwaltungsgebühren für die Depots kassiert nicht eine fremde Bank, sondern MLP selbst.

Selbstverständlich blieb es für die jungen und ambitionierten Manager der MLP Bank AG nicht dabei, lediglich als Depotbank für die Vermögensverwaltung zu agieren. Es wurden andere Produkte bzw. andere Geschäftszweige in Angriff genommen. U. a. wurde eine goldene Creditcard für MLP-Kunden geschaffen, von der nach zwei Jahren schon über 100 000 Stück ausgegeben wurden. Außerdem wurde mit der MLP Bank AG ein Programm „MLP Hyp“ zur Immobilien-Finanzierung geschaffen, das über die Massen erfolgreich angelaufen ist. Weitere Dienstleistungen der Vollbank werden folgen.

Die jungen MLP-Kunden (Durchschnittsalter rund 32 Jahre), insbesondere Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure, erlangen im Laufe ihrer Karriere früher oder später entscheidende Positionen in Unternehmen. Von daher sind sie als zufriedene MLP-Kunden ein hervorragender Multiplikator für betriebliche Versicherungen der Unternehmen, bei denen sie eine Top-Position einnehmen. Logischer Schritt für das kreative Unternehmen MLP: Die Gründung der MLP Assekuranzmakler GmbH, die kleineren bis mittleren Unternehmen Industrierversicherungen sowie die Einrichtung einer betrieblichen Altersversorgung anbietet.

Da MLP aber immer wieder in Frage stellt, was gerade erreicht worden war, kam es zu den Gründungen MLP Lebensversicherung AG, MLP Vermögensverwaltung AG, MLP Bank AG und damit zur Fortentwicklung des Versicherungsmaklers zum allumfassenden Finanzdienst-Leister.

Die Kreativitäts- und Glücksforschung (Mihaly Csikszentmihalyi, Autor von „Flow“) geht davon aus, dass Kreativität, Glück und Erfolg eng miteinander verbunden sind. In empirischen Untersuchungen zum „Flow-Erlebnis“ wurden als besondere Glücksmomente diejenigen Phasen beschrieben, in denen man ganz in seiner Tätigkeit aufgeht und sehr konzentriert und ruhig in der Arbeit versunken ist. Um diese Zustände zu erreichen, gibt es nach Csikszentmihalyi bestimmte Voraussetzungen. Ganz wichtig ist die Fokussierung auf ein Ziel, das eine anspruchsvolle Herausforderung darstellt

und für das man seine Fähigkeiten voll einsetzen muss. Dazu braucht es ein feines Gleichgewicht zwischen den eigenen Möglichkeiten und den gegebenen Handlungsbedingungen. Je schwieriger die Aufgabe und je höher dabei die eigenen Fähigkeiten, desto intensiver wird Flow erlebt und desto leichter können Lernprozesse umgesetzt werden.

Kreativität hat immer eine soziale Dimension. Sie kann sich erst dann voll entfalten, wenn sie in Interaktion mit anderen Menschen tritt. Kreative Menschen brauchen daher einen konkreten Bezug, ein Aufgabengebiet, auf dem sie ihr Wissen und ihre Ideen umsetzen können. Kreativität ist eine praktische Fähigkeit, sie entsteht nicht im luftleeren Raum. Wirklich kreative Menschen sind voll eingenommen von ihrer Aufgabe und denken Tag und Nacht darüber nach, wie sie Verbesserungen erzielen können. Kreativität ist ein Lebensstil, eine fortwährende Aufgabe. Für ein Wirtschaftsunternehmen ist dieser Lernprozess niemals abgeschlossen, denn man entwickelt sich in einem dialektischen Verhältnis gemeinsam mit seiner Umwelt weiter.

Ich bin fest davon überzeugt, dass bei MLP dieser Menschentyp besonders häufig anzutreffen ist, weil wir, wenn auch durchaus intuitiv und nur selten von außen gesteuert, von Anfang an die Bedingungen für unternehmerische Kreativität optimiert haben. Und somit eine Basis geschaffen haben, auf der MLP auch in Zukunft das gleiche dynamische Wachstum und die gleiche Befriedigung der bei uns arbeitenden Menschen möglich sein wird wie in der Vergangenheit.

Fast wichtiger noch ist, dass es endlich – nach vielen Jahren der unternehmerischen Agonie – gelungen scheint, nicht nur in Deutschland, aber hier besonders, unternehmerische Kreativität in einem Maße freizusetzen, wie wir das niemals für möglich gehalten hätten. Die Unternehmen des Neuen Marktes und vor allem die Unternehmer, zeigen jeden Tag, was möglich ist, wenn nur Ideen und Kapital zusammengebracht werden und in relativer Freiheit ihre kreativen Potenziale entfalten können. Sicher gibt es Übertreibungen am Neuen Markt. Das ist aber nicht mein Thema. Ob die Unternehmen angemessen bewertet sind oder nicht, sollen die Investoren und der Markt entscheiden. Viel wichtiger ist, dass mit dem Neuen Markt eine Gründerwelle begonnen hat, die atemberaubend ist. Ich fühle mich diesen Gründern mehr als verbunden. Sie sind Beleg für die Kraft, die unternehmerisches Handeln freisetzen kann. Die Unternehmer haben bewiesen, dass sie widrigen Umständen trotzen können, man denke nur an die nach wie vor uneingeschränkte Regulierungswut in Deutschland und die unverändert problematische Steuerpolitik. Diese Unternehmer haben sich durchgesetzt, sie haben für ihre Ideen gekämpft und ihrer Kreativität zum Erfolg verholten. Wir erkennen hieran aber auch: Kreativität alleine ist bei weitem noch nicht genug. Sie muss gepaart werden mit Energie, Frustrationstoleranz,

Glaube an sich selbst und die Idee, Zugang zu Kapital und Menschen, die bereit sind, den Weg mitzugehen.

Wenn ich die heutige Gründergeneration anschau, bin ich versucht, einfach noch einmal loszulegen. MLP war irgendwann nichts anderes als ein *start up*, wäre wahrscheinlich zum *High Flyer* im Neuen Markt geworden und hätte es vielleicht leichter gehabt, wenn mit dem Kapitalmarkt ein Weg zur Verfügung gestanden hätte, den ohnehin schon sehr schnellen Aufbau nochmals zu beschleunigen. Andererseits: Wir konnten in aller Ruhe organisch wachsen, ohne jeden Druck. Wir hatten die Zeit, uns zu entwickeln, ohne jemandem Rechenschaft schuldig zu sein. Denn sicherlich erzeugt die Finanzierung durch eine Venture-Capital-Firma und später, beim Börsengang durch die Aktionäre, zwar nicht Abhängigkeiten wie die Fremdfinanzierung durch eine Bank (sofern man sie überhaupt bekommt). Aber ein Erfolgsdruck ist da, die heutigen jungen Unternehmer müssen schneller „erwachsen“ werden als damals. Uns hat der fehlende Druck von außen alle Zeit der Welt gelassen, unseren Träumen nachzuhängen, sie zu verwirklichen, unsere Kreativität auszutoben. Vielleicht wären wir damals mit einer großzügigen Start-up-Finanzierung gar nicht glücklich gewesen, nicht erfolgreich geworden, weil wir uns zu sehr unter Druck gesetzt gefühlt hätten. Vielleicht! Jede Zeit gebiert eben ihre Kinder. Tatsache ist: Damals wie heute haben die starren Systeme der Banken Kreativität behindert, indem sie Ideen den Zugang zu Kapital verwehrten. Es ist gut, dass es heute andere Möglichkeiten gibt, Kapital zu generieren, um Ideen in Erfolg umzusetzen.

Wir erleben heute den Siegeszug unternehmerischer Kreativität, und wir erleben, dass es – anders als in den Jahrzehnten zuvor – vor allem die jungen und sehr jungen Menschen sind, die ihre Kreativität in neue Formen auch ihrer eigenen Lebens- und Erfolgsplanung einbringen, in ein Unternehmen. Vor 30 Jahren wollten alle hochbegabten Absolventen – heute sagen wir *High Potentials* – in den Staatsdienst, vor 20 Jahren zu den Großkonzernen, vor 10 Jahren zu den Unternehmensberatern. Heute gründen sie ihr eigenes Unternehmen. Und das ist gut so. Nichts setzt mehr unternehmerische Energie frei als der Wille zum Erfolg, und auch als der Wille zur finanziellen Anerkennung der eigenen Arbeit. Wir sollten alles tun, um diese Form der Kapitalisierung von Ideen zu fördern!

In den vergangenen Jahren haben sich vor allem Großkonzerne viel einfallen lassen, um Kreativität zu fördern: Sie haben das Vorschlagswesen vom Muff der Jahre befreit und modernisiert, sie haben die Prämien für Ideen heraufgesetzt, sie schicken ihre Mitarbeiter auf Kreativitätsseminare. Alles nette und vor allem teure Ansätze. Haben sie wirklich etwas bewirkt?

Ich zweifle daran. Kreativität erzeugen kann nur eine weitgehende Befreiung des Kreativen von Einschränkung und Regulierung. Starre Systeme in Unternehmen töten Kreativität. Unternehmerische Kreativität kann nur frei-

gesetzt werden, wenn die Menschen unternehmerisch tätig sein können, mit allen Vor- und Nachteilen, vor allem aber mit dem Vorteil, ihr Leben und das, was sie wollen, in die eigenen Hände zu nehmen und dies nicht Institutionen, Verbänden oder z. B. Gewerkschaften zu überlassen. Um nicht falsch verstanden zu werden: Wer dies nach wie vor tun möchte, der sollte dies auch können. Er sollte aber nicht dazu gezwungen werden, was in Deutschland jahrzehntelang so beliebt war. Wir haben dies offensichtlich in höherem Maße erkannt als in zurückliegenden Jahren – und ziehen daraus unsere Konsequenzen. Das macht Hoffnung. Wer weiß, vielleicht zerstören wir gerade schöpferisch ein überkommenes System, um kreativ ein neues, besseres zu schaffen. Es wird sich schon in wenigen Jahren herausstellen, ob dies der Fall ist. Sollte sich diese Vermutung bestätigen, dann wäre dies ein erneuter Sieg der unternehmerischen Kreativität – und es wäre zum Wohle nicht nur der Unternehmer, sondern der gesamten Volkswirtschaft!

Abbildungsnachweis

[1] Grazer Schumpeter Gesellschaft, Graz

[2] Marschollek, Lautenschläger und Partner AG, Heidelberg