Götz W. Werner

Wirtschaft – das Füreinander-Leisten

Schriften des

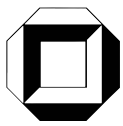
Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship
an der Universität Karlsruhe (TH)

Band 11

Wirtschaft - das Füreinander-Leisten

Antrittsvorlesung am 11.05.2004
vor der Fakultät für Informatik
der Universität Fridericiana zu Karlsruhe (TH)

von
Professor Götz W. Werner
Interfakultatives Institut für Entrepreneurship



universitätsverlag karlsruhe

Impressum
Universitätsverlag Karlsruhe
c/o Universitätsbibliothek
Straße am Forum 2
D-76131 Karlsruhe

www.uvka.de

© Universitätsverlag Karlsruhe 2004
Print on Demand

ISSN 1614-9076
ISBN 3-937300-35-X

Wirtschaft – das Füreinander-Leisten

Magnifizenz, Spektabilis, meine Damen und Herren,

die Berufung auf den Lehrstuhl für Entrepreneurship ist für mich ein Zeichen großen Vertrauens, für das ich zuallererst meinen Dank aussprechen möchte. Ich bin dankbar, im Rahmen dieser Universität einen Beitrag zu einer Thematik leisten zu dürfen, die für unser Wirtschaftsleben von größter Bedeutung ist: Wenn die Probleme der gegenwärtigen Wirtschaft richtig angegangen und gelöst werden sollen, ist vor allem Unternehmertum gefordert.

Bei allem Dank habe ich aber auch zugleich den größten Respekt vor dieser Aufgabe. Mein Wissen über Entrepreneurship habe ich aus meiner eigenen praktischen Erfahrung gesammelt – wird das, was ich zu sagen habe, auch den akademischen Erwartungen entsprechen? Und noch wichtiger: Die Studierenden erwarten von mir, dass ich ihnen zuhöre, ihre Fragen verstehe, ihre Ideen und Zukunftsziele kennen lerne. – Wie kann ich antworten? Werde ich eine Sprache finden, die die Studierenden erreicht? Viele Erfahrungen zu haben, ist bekanntlich etwas ganz anderes, als Studierende, die sich für ihre Berufsaufgaben qualifizieren wollen, dafür zu interessieren. Wie können meine Erfahrungen etwas sein, von dem die Studierenden sagen: Genau das brauchen wir für unser eigenes künftiges Leben!? Geht mein Verständnis von dem, was für die Zukunft der Studierenden fruchtbar ist, weit genug? Wir wissen alle, wie lähmend *gute Ratschläge* sein können – gerade auch die, hinter denen eine Erfolgsstory steht. Was also ist zu tun, dass die Maßnahmen, die Erkenntnisse und auch die Haltung, die bislang zum Erfolg meiner unternehmerischen Arbeit geführt haben, zukunftöffnend und motivierend auch für jemanden sein können, der gerade selbst Erfahrungen sammeln und die Welt so ergreifen will, wie er es sich vorstellt? Wie kann das, was sich mir in vielen Unternehmensjahren an Erfahrungen angesammelt hat, für die Unternehmer von morgen interessant werden?

Es ist sicher nicht unternehmerisch gedacht, wenn man jemanden in seiner Ausbildung auf ein bestimmtes *Know-how* festlegen wollte – sei es auch noch

so erfolgreich gewesen. Und erst recht sollte man niemanden davor bewahren wollen, seine eigenen Erfahrungen zu sammeln und auch Fehler machen zu können. Meine unternehmerischen Erfahrungen – die gegenüber jeder Theorie immerhin den einen Vorteil haben, dass sie aus der Praxis hervorgegangen und in der Praxis geprüft sind – können meiner Ansicht nach nur dann für die Zukunft fruchtbar sein, wenn es gelingt, sie zu Erkenntnissen zu wandeln.

Ein nicht zur Erkenntnis gewandeltes Erfahrungswissen ist notwendigerweise ein Wissen aus Vergangenheit – wie jedes Erfolgsrezept und letztlich jedes fertige Wissen. Dieses Erfolgswissen zum verbindlichen Lern- und Prüfungsstoff zu erklären, bedeutet, Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben. Dieses Wissen hat die Tendenz, die Gedanken auf die Muster der Vergangenheit festzulegen. Anders steht es dagegen mit Erfahrungen, die zu Erkenntnissen gewandelt worden sind. Erkenntnisse machen frei. Denn im Gegensatz zu einem pragmatischen oder auch standardisierten Erfahrungswissen können Erkenntnisse vom Einzelfall losgelöst werden und schließen die besonderen Umstände mit ein, unter denen ein bestimmtes Handeln zu einer bestimmten Zeit erfolgreich war. Vor allem umfassen solche Erkenntnisse auch Gedanken zu der Vorgehensweise, unter der die eine oder andere Erfahrung gesammelt wurde. Sie ermöglichen, einen neuen Weg zum Erfolg zu finden, der den neuen Situationen entspricht, vor die man in der Zukunft gestellt wird. Keine Situation wiederholt sich. Deshalb ist auch eine der wichtigen Aufgaben innerhalb der Führungsarbeit meines Unternehmens, in einem ständigen gemeinsamen Prozess Erfahrungen zu Erkenntnissen zu wandeln.

Ein nicht zur Erkenntnis gewandeltes Erfahrungswissen ist notwendigerweise ein Wissen aus Vergangenheit.

Ich sehe meine Aufgabe nicht darin, Erfahrungswissen zu vermitteln, sondern den Studierenden Erkenntnisse zu erschließen, die zukunftsorientiert sind. Der Lerneffekt ist am größten, wenn es gelingt, die Studierenden in den Prozess einzubeziehen, in dem Erfahrungen zu Erkenntnissen gewandelt werden können, und auf dieser Grundlage in den Dialog zu kommen. Diese Erkenntnisse blockieren niemanden, weil jeder in seiner Weise daran anknüpfen kann. Dann ist auch die Chance am höchsten, dass die Studierenden später selbst ihre eigenen Erfahrungen zu Erkenntnissen fortentwickeln können. In der gemeinsamen Arbeit kommt es mir darauf an, die Studierenden zu eigener Ideenbildung anzuregen und sie zu ermutigen, ihre Aufgaben selbstständig zu erkennen und zu ergreifen.

Das heißt nichts anderes, als sie in ihrem Unternehmertum zu stützen und ihren Blick für ein zeitgemäßes unternehmerisches Handeln zu öffnen. Damit sind zugleich die Grundelemente, Aufgaben und Bedingungen des unternehmerischen Handelns in der Gegenwart angesprochen.

Was erfordert unternehmerisches Handeln in der Gegenwart? Was ist die Kernaufgabe? Wie kann Entrepreneurship heute begriffen werden? Was fördert die Bemühung, Unternehmer zu werden, was stellt sich dem in den Weg? Ich fange mit dem Letzteren an. Einer der Grundsätze, die das Unternehmertum in der Vergangenheit von Erfolg zu Erfolg geführt haben und die auch heute noch als nahezu unbestrittene Erfolgsbedingungen gelten, lautet: *Je mehr der Einzelne seinen eigenen Vorteil verfolgt, desto besser geht es der Gemeinschaft!* Ich sehe die Haltung, die diesem Satz zugrunde liegt, geradezu als Hindernis für die Entwicklung eines zeitgemäßen Handelns an, das den Aufgaben von morgen gewachsen ist.

Ich sehe meine Aufgabe nicht darin, Erfahrungswissen zu vermitteln, sondern den Studierenden Erkenntnisse zu erschließen.

Sie wissen, dass die Gedanken hierzu vor mehr als 200 Jahren in aller Konsequenz von Adam Smith formuliert wurden. Heute hat diese Haltung geradezu den Rang einer Naturgegebenheit. Die vollständige Anerkennung des Profitstrebens jedes Einzelnen schließt zugleich das Prinzip der Konkurrenz ein. Die sich aus diesem Prinzip entwickelnden Prozesse der Wirtschaft werden dabei gesehen, wie Darwin den Fortlauf der Naturentwicklung angesehen hat – als einen Kampf ums Dasein, in dem sich der Stärkere durchsetzt und in dem das Ineffiziente ausgelesen, vernichtet wird. Der *Homo oeconomicus,* der den eigenen Vorteil und das eigene Glück verfolgt, ist das innere Bild, an dem sich das Wirtschaften noch heute allzu oft orientiert. Und noch immer besteht die Erwartung, dass sich der große soziale Zusammenhang desto besser ordnet, wie mit *unsichtbarer Hand,* je mehr der Einzelne nach seinem Gewinn strebt.

Diese Einstellung entspricht auf den ersten Blick den heute bestehenden Wirtschaftsverhältnissen. Alle Erfahrungen, die wir sammeln, scheinen nur dieses Bild zu bestätigen. Das gesamte System der Wirtschaft scheint darauf gegründet. Dass Konkurrenz mit allen Konsequenzen die Wirtschaft bestimmt, ist deshalb zunächst auch nichts weiter als eine Tatsache. Dass jeder seine Leistungen erbringt, weil er etwas für sich erreichen will – und auch etwas für sich erreichen

muss, wenn er bestehen will –, wie wäre das zu leugnen? Es wäre schon einigermaßen praxisfremd, wollte man diese Tatsachen nicht sehen und im eigenen Handeln nicht berücksichtigen. Es handelt sich um mehr als eine weit verbreitete Idee. Es geht um ein Handlungsparadigma, das die Wirklichkeit nahezu allgemein bestimmt und im gemeinsamen Bewusstsein zu den fraglosen Selbstverständlichkeiten gerechnet wird.

Der Homo oeconomicus, der den eigenen Vorteil und das eigene Glück verfolgt, ist das innere Bild, an dem sich das Wirtschaften noch heute allzu oft orientiert.

Aber es ist andererseits nicht mehr zu ignorieren, dass dieses Paradigma nicht einzig zu Erfolgen führt. Denn sonst müsste die heutige Wirtschaft immer nur besser funktionieren. Es zeigen sich immer mehr Probleme, die mit den hergebrachten Regel- und Steuermechanismen nicht mehr zu bewältigen sind. Das bloße *Für-sich-Leisten* kann deshalb nicht das einzig anerkennbare Grundprinzip sein, aus dem künftiges Unternehmertum zu entwickeln ist. Die Grenzen dieses Paradigmas sind jedem bekannt. Neue Ansätze sind gefordert. Wie können diese aussehen? Wo sollten sie gefunden und in welche Richtung entwickelt werden?

Dreißig Jahre Erfahrung als Unternehmer haben mir ein weit differenzierteres Bild von den Grundlagen des unternehmerischen Handelns gezeigt. Das grundsätzliche *Für-sich-Leisten* sehe ich heute nur noch als *einen* Aspekt an, unter dem eben Wirtschaft heute noch in aller Regel angesehen wird. Dieser Aspekt aber kann keineswegs die ganze Wirklichkeit zeigen. Deshalb ist er auch im weitesten Sinne fragwürdig und weit weniger selbstverständlich als allgemein angenommen.

Das bloße Für-sich-Leisten kann nicht das einzige Grundprinzip sein, aus dem künftiges Unternehmertum zu entwickeln ist.

Würde man vereinbaren, dass ab jetzt jeder Einzelne tatsächlich nur noch für sich selbst tätig zu sein hat, dann wäre die Wirtschaft noch vor dem Abend am Ende. Weshalb dies so ist, weshalb Wirtschaft nicht einzig aus einem *Für-sich-Leisten* bestehen kann, wird klar, wenn man einen unbefangenen Blick auf die Tatsache der Arbeitsteiligkeit wirft. Sie ist uns so selbstverständlich, dass wir sie in ihrer Bedeutung kaum angemessen würdigen. Wir könnten aber jeden Tag über ihr Funktionieren staunen. Gegenwärtige Wirtschaft ist so arbeitsteilig wie nie zuvor. Nur aufgrund einer immer konsequenteren Arbeitsteiligkeit kann heutige Wirtschaft funktionieren. Ob jemand persönlich der Auffassung ist, sein Lebensunterhalt bestehe aus dem, was er *für sich leistet*, oder ob er eine andere

Auffassung hat, spielt hier gar keine Rolle: Es ist und bleibt eine objektive Tatsache, dass jegliche unter dem Prinzip der Arbeitsteiligkeit geleistete Arbeit darauf hinausläuft, eine *Leistung für andere* zu erbringen. Wer etwas produziert, kann es nicht selbst verbrauchen. Und der Händler muss seine Kunden bedienen. Stellen Sie sich nur vor, wir müssten in unseren Drogeriemärkten unsere Zahnpasta selbst verbrauchen! Andere müssen kaufen, verbrauchen. Alle Leistungen, die ich erbringe, sind notwendigerweise Leistungen für andere. Auch wenn es sich jemand in den Kopf gesetzt haben sollte – tatsächlich kann heute niemand mehr ausschließlich von dem existieren, was er für sich leistet.

Es ist und bleibt eine objektive Tatsache, dass jegliche unter dem Prinzip der Arbeitsteiligkeit geleistete Arbeit darauf hinausläuft, eine Leistung für andere zu erbringen.

Erkennt man die Arbeitsteiligkeit als bestimmende Grundbedingung gegenwärtigen Wirtschaftens, dann kann die Grundfrage des Unternehmers nicht ausnahmslos lauten: *Was leiste ich für mich?* Die Wirklichkeit arbeitsteiligen Wirtschaftens fordert eine andere Frage: *Was kann ich für andere leisten?*

Das Streben nach dem eigenen Vorteil zeigt sich unter diesem Aspekt lediglich als ein weit verbreitetes Motiv, das viele Menschen zur Arbeit treibt. Dieses Motiv bleibt aber hinter der Wirklichkeit zurück.

Grundlage des arbeitsteiligen Wirtschaftens kann nur das *Leisten für andere sein.* Denn nur in der Gegenseitigkeit können ökonomische Werte gebildet werden. Und erst aus diesen Werten, die sich aus dem Leisten *für andere* ergeben, kann der Lebensunterhalt des Einzelnen resultieren. Ich sehe darin den wörtlichen und ursprünglichen Zusammenhang von *Verdienst* und *Dienst:* Dienst ist nur ein anderes Wort für ein *Leisten für andere.* Der Verdienst kann nur die Folge eines Dienstes sein – nicht dessen Ziel. Was der Einzelne als Lebensunterhalt für sich beanspruchen und auch erhalten muss, kann nur Ausdruck einer Gegenleistung sein. Und naturgemäß kann Gegenleistung selbst wieder nur aus einem *Für-andere-Leisten* bestehen.

Grundlage des arbeitsteiligen Wirtschaftens kann nur das Leisten für andere sein.

Fasst man die gegebene Arbeitsteiligkeit konkret auf, dann beruht Wirtschaft auf einem ständigen Wechselprozess füreinander erbrachter Leistungen, auf einem umfassenden, gegenseitigen *Füreinander-Leisten.* Pointiert gesagt lautet also die unternehmerische Frage nicht: Was kann ich verdienen?, sondern: *Womit kann ich dienen?*

Man kann sich diesen Sachverhalt auch anhand der nahezu allgemeinen Haltung gegenüber Arbeit und Einkommen verdeutlichen. Es gilt als Selbstverständlichkeit, dass jeder von seinem Einkommen oder von seinem Vermögen lebt. So geht man beispielsweise allgemein davon aus, dass auch die Rentner von ihrem eigenen Gelde leben. Manche Rentner glauben daran ganz fest. An den gegenwärtigen Problemen der Rentenfinanzierung aber muss jedem deutlich werden, dass die Renten einzig daraus bestehen, was eine jüngere Generation für die ältere erwirtschaftet. Der Glaube, unmittelbar vom *eigenen Geld* zu leben, kann nur zustande kommen, wenn man den übergreifenden Zusammenhang ausblendet, der darin besteht, dass die Folgegeneration Leistungen für die Menschen generiert, die keine wirtschaftlichen Leistungen mehr erbringen. Und weil gegenwärtig immer weniger Erwerbstätige ihre Leistung für immer mehr Rentner erbringen müssen, gibt es die bekannten Probleme.

Unser gesellschaftliches Bewusstsein ist hinter den Möglichkeiten weit zurückgeblieben, die sich durch die Arbeitsteilung und die sich daraus ergebende Produktivitätsentwicklung anbieten.

Die wirtschaftliche Leistung, die der Einzelne erbringt, muss immer einen Wert für andere haben. Wäre es anders, kämen weder Nachfrage noch Produktion noch Handel zustande. Beachtet man ausschließlich das Gewinnstreben als treibendes Motiv des Einzelnen, dann zeigt sich Wirtschaft als ein reines *Für-sich-Leisten*. Nimmt man den übergreifenden Wirkungszusammenhang in den Blick, dann zeigt sich das *Füreinander-Leisten* als Grundlage und Sinn jeder wirtschaftlichen Arbeit.

Diesen übergreifenden Zusammenhang hat Rudolf Steiner schon 1905 als einen gesetzmäßigen Zusammenhang angesprochen und das Prinzip des *Füreinander-Leistens* als das *Soziale Hauptgesetz* formuliert: *Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist um so größer, je weniger der einzelne die Erträgnisse seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von diesen Erträgnissen an seine Mitarbeiter abgibt, und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.*[1] Wenn es sich dabei um die Formulierung einer Gesetzmäßigkeit handeln soll, also weder um einen moralischen Appell noch um eine

[1] *Rudolf Steiner: Geisteswissenschaft und soziale Frage (1905/06), GA 34 (1960), S. 213.*

ökonomisch-politische Utopie, stellen sich zwei Fragen zur Prüfung: Entdecke ich dadurch etwas Neues, vielleicht auch nur etwas, was mir bisher noch nicht aufgefallen war? Und: Wie gehe ich damit um, kann ich damit etwas Neues anfangen? – Als ich vor etwa 25 Jahren diesem Gedanken zum ersten Mal begegnete, erschien er mir zwar ungewohnt, aber einleuchtend. Und ich habe begonnen, mit den beiden Fragen umzugehen.

Es kann keine Frage sein, dass die Wirtschaft weiterhin so läuft wie bisher, wenn die Handelnden nach wie vor nur das *Für-sich-Leisten* im Kopf, das heißt in ihren Vorstellungsgewohnheiten, tragen. Für die Weiterentwicklung der heutigen Wirtschaftsstrukturen, der Unternehmensgestaltung und nicht zuletzt des Unternehmertums können jedoch diese selbstläufig gewordenen Vorstellungen nicht das alternativlos geltende Muster abgeben. Nach wie vor kommt dem Unternehmertum die Initialkraft zur Weiterentwicklung der Wirtschaft zu. Deshalb ist es für das künftige Unternehmertum entscheidend, den Blick auf den großen Wirklichkeitszusammenhang der Wirtschaft zu richten und auf dieser erweiterten Grundlage die weiteren Erfahrungen in zukunftsfähige Erkenntnisse zu wandeln.

Nach wie vor kommt dem Unternehmertum die Initialkraft zur Weiterentwicklung der Wirtschaft zu.

Der Perspektivenwechsel vom *Für-sich-Leisten* zum *Füreinander-Leisten* ist kein leeres Gedankenspiel. Wird er vollzogen, zeigen sich neue Ansätze für die Praxis in jedem Wirkungsbereich und auf jeder Ebene des wirtschaftlichen Handelns. Und nicht wenige, heute immer deutlicher ins Bewusstsein tretende Erfordernisse zeigen sich als Symptom dafür, dass ein solcher Perspektivenwechsel bereits mehr oder weniger bewusst gefordert und teilweise in der Praxis schon vollzogen wird.

Das betrifft bereits die Fragen, mit denen der Unternehmer sein Geschäft aufnimmt: Habe ich im Blick, was für den Kunden einen Wert hat? Womit kann ich dienen? Wie gehe ich vor, um mit meinem Produkt oder Angebot dem zu entsprechen, was der Kunde nicht nur zu kaufen bereit ist, sondern was seinem tatsächlichen Bedürfnis entspricht? – Sie sehen schon an dieser Fragestellung, dass wie von selbst eine Forderung eingelöst wird, deren Umsetzung nicht immer erfüllt, was sie verspricht: die Forderung nach *Kundenorientierung*.

Der Perspektivenwechsel vom Für-sich-Leisten zum Füreinander-Leisten ist kein leeres Gedankenspiel.

Bei einer unserer regelmäßig stattfindenden Diskussionen im Anschluss an die Vorlesungen hat mich ein Student einmal gefragt: Ist denn die wirtschaftliche Situation zurzeit nicht ungünstig, um ein Unternehmen zu gründen? Da konnte meine Gegenfrage nur lauten: Kann es für Entrepreneurship überhaupt eine ungünstige Zeit geben? Wenn ich auf den übergreifenden Zusammenhang achte, dann achte ich als Unternehmer zunächst auf das, was gebraucht wird, auf das, was ich für andere leisten kann. Gibt es jemals eine Zeit, in der nichts gebraucht wird? Wenn die Zeiten schwierig sind, dann ist die Chance eines *Füreinander-Leistens* sogar besonders hoch. Je schwieriger die Zeiten, desto dringender und vielfältiger sind die Bedürfnisse.

Ein Unternehmer hat die Produktivität im Blick. Und er schaut darauf, mit welchen Leistungen er möglichst effizient möglichst viele Kunden bedienen kann. Das *Füreinander-Leisten* schließt diese Haltung mit ein und gibt ihr einen erweiterten Sinn. Blickt der Unternehmer konsequent auf die Bedürfnisse seiner potenziellen Kunden, dann wird er diese Effizienz und auch die große Zahl der Kunden wirklich erreichen. Von außen gesehen mag es keinen großen Unterschied ausmachen, ob sich ein Unternehmer in dieser Weise konsequent an den Bedürfnissen der Menschen orientiert. Aber hier gilt das Prinzip der kleinen Unterschiede, die große Auswirkungen zur Folge haben.

Vielleicht kann man das, was ich meine, auch mit etwas Ironie kennzeichnen. Denken Sie an die ungeheure Fülle all dessen, was heute produziert wird. Die Vielfalt des Angebots war sicher noch nie so groß wie heute. Da müsste man sich eigentlich klar machen, welch hohes Maß an Altruismus schon wirksam ist: Die ungeheure Menge all dessen, was heute angeboten wird, haben die Produzenten für die Verbraucher produziert – und eben *nicht* für sich selbst. Allerdings merkt man von diesem Altruismus gewöhnlich nichts. Denn es handelt sich dabei zunächst um einen rein *funktionalen*, nicht um einen *moralischen* Altruismus. Wie sich dieser zunächst funktionale Altruismus auf ein zunehmend förderliches Zusammenwirken auch auf der Ebene des Sozialen – auf das Miteinander in der Arbeit – auswirken und damit schließlich zu einem sozialen bzw. moralischen Wert werden kann, wird noch zu bedenken sein.

Die ungeheure Menge all dessen, was heute angeboten wird, haben die Produzenten für die Verbraucher produziert – und eben nicht für sich selbst.

Innerhalb der Wirtschaft gibt es selbstverständlich auch noch andere Aspekte als den des Unternehmers. Je nachdem an welcher Stelle man steht, hat man eine andere Aussicht auf die sozioökonomische Landschaft. Und deshalb hat natürlich auch der Verbraucher andere Hoffnungen und Erwartungen an die Wirtschaft als der Produzent oder der Händler, und jeweils verschiedene Fähigkeiten sind an jeder Stelle gefordert. So muss beispielsweise ein Produzent sehen, dass er seine Vorhaben immer rasch und aktiv betreibt, damit er sich immer wieder entschulden kann. Er muss die Tatsachen schaffen, von denen er profitieren kann. Der Spekulant muss genau das Gegenteil tun. Er muss warten können, bis die günstige Gelegenheit da ist. Blickt jeder nur auf die eigenen Belange, dann entsteht kein Bewusstsein von dem, was die anderen Mitwirkenden im Wirtschaftsprozess tun. Und solang jeder erhält, was er haben will, scheint ein gemeinsames Bewusstsein auch nicht sonderlich nötig zu sein. Erst wenn alles nicht mehr so richtig funktioniert, bleibt dem einen oder anderen der Blick über den eigenen Tellerrand nicht mehr erspart. Der Händler, der auf seinen Waren sitzen bleibt, tut dann gut daran, wenn er sich fragt, ob er nicht vielleicht am Bedürfnis seiner Kunden vorbeiagiert hat.

Mit Blick auf den konkreten und funktionalen Zusammenhang des Wirtschaftslebens möchte ich zusammenfassend das Verständnis von Volkswirtschaft formulieren, das sich mir im Lauf meiner Arbeit immer deutlicher herauskristallisiert hat: *Volkswirtschaft ist ein organisiertes Füreinander-Leisten.* Und von da aus lässt sich auch sagen, was Betriebswirtschaft im Kern ist. Im Blick auf das einzelne Unternehmen zeigt sich noch eine weitere Stufe des Füreinander-Leistens: Die in einem Unternehmen Zusammenarbeitenden leisten dieses Füreinander, indem sie miteinander die Leistung erbringen. Man kann daher sagen: *Betriebswirtschaft ist das organisierte Miteinander-Füreinander-Leisten.*

Volkswirtschaft ist ein organisiertes Füreinander-Leisten. Betriebswirtschaft ist das organisierte Miteinander-Füreinander-Leisten.

Wendet man diese Grunderkenntnis auf die Arbeit in einem Unternehmen an, dann kommt zum *Füreinander* also noch die Dimension des *Miteinanders* hinzu. Das ist zunächst rein funktional gedacht und nichts anderes als ein Ausdruck für das, was tatsächlich in einem Unternehmen geschieht, wenn es erfolgreich arbeitet. Denn mit einem *Gegeneinander* kann kein Unternehmen das Füreinander leisten.

Die Ausgangsfragen des Mitarbeiters strukturieren sich unter diesem Aspekt ebenfalls neu. Die Leitfragen können dann nur heißen: Wie stehe ich zu meiner Arbeit? Wie steht meine Arbeit im Zusammenhang mit der der anderen Mitarbeiter? Was kann ich dazu beitragen, dass meine Arbeit im Zusammenwirken mit der Arbeit der anderen fruchtbar wirkt? Selbst wenn nicht alle Mitarbeiter in der Lage sind, ihre vereinzelten Standpunkte funktional im Ganzen zu sehen, und viele davon ausgehen, sie arbeiten ausschließlich für sich selbst, sind diese Fragen trotzdem fruchtbar. Denn wenn es gelingt, dieses Miteinander funktional zu praktizieren, wirkt es ganz von selbst ins Bewusstsein zurück. Alle gängigen Motivationsmaßnahmen wie Anfeuerung, Incentive, Drohung mit Kürzung usw. zusammengenommen werden in ihrer Wirkung weit überboten, wenn in einem Unternehmen das funktionale Miteinander in ein bewusstes Miteinander übergeht. Und dieses Bewusstwerden und die damit verbundene Motivation können sich gerade dann am besten entzünden, wenn bemerkt wird, dass dieses Miteinander sinnvoll ist, um das Füreinander wirklich zustande zu bekommen.

Wenn es gelingt, das betriebliche Miteinander funktional zu praktizieren, wirkt es ganz von selbst ins Bewusstsein zurück.

Die Mitarbeiter in einer Filiale sind zum Beispiel vom Sinn ihrer Arbeit erfüllt, wenn sie die positive Reaktion ihrer Kunden erfahren, die ihnen entgegenkommt. Dann kommt es immer wieder zu einem Miteinander mit den Kunden. Diese Erfahrungen machen wir in unserer Arbeit bei *dm* immer wieder.

Der Unternehmer, der die Aufgabe hat, ein solches Miteinander zu erzeugen, braucht allerdings einen Kunstgriff, der sich auch wiederum in drei konkreten Fragen ausdrücken lässt. Ich verdanke eine solche Erkenntnis einem Gespräch, in dem ich aufgefordert wurde, mir drei Fragen zu stellen. Ganz einfache Fragen, die ich mir seitdem immer wieder stelle und von denen ich mir nur wünschen kann, dass sie sich auch jeder Mitarbeitende stellt:

– Ist das Unternehmen für mich da oder bin ich für das Unternehmen da?

– Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Mitarbeiter da?

– Sind die Kunden für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Kunden da?

Auch Sie können sich diese Fragen stellen. Und Sie werden sofort bemerken, dass, je nachdem wie die Antwort ausfällt, das Füreinander möglich und sinnvoll erscheint oder eben nicht.

Die Haltung des Einzelnen zur Arbeit schließt immer auch eine Haltung zum Menschen mit ein.

Und damit komme ich zur Auswirkung dieser Haltung. Die Haltung des Einzelnen zur Arbeit schließt immer auch eine Haltung zum Menschen mit ein. Sehe ich als Mitwirkender eines Unternehmens in jedem meiner Kunden nur einen Käufer oder einen Menschen, für den ich einen Beitrag zur Stillung seiner Bedürfnisse geben kann? Sehe ich als Unternehmer in jedem Mitarbeiter nur einen Kostenfaktor oder einen Kollegen, der mir bei diesem *Dienst für andere* hilft? Wenn man auch diese Haltung zunächst sachlich-funktional sieht, wird sie unmittelbar zum Träger der Unternehmenskultur. Gehe ich von dem Lenin zugeschriebenen Grundsatz aus: *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!,* dann traue ich meinen Mitarbeitern nicht zu, dass sie einen Blick für den übergreifenden Zusammenhang des *Füreinander-Leistens* entwickeln können oder wollen. Ich darf dann allerdings nicht erwarten, dass sie selbstständig im Sinne des *Miteinanders* Verantwortung ergreifen. Finde ich dagegen zur Haltung des Freiherrn vom Stein: *Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen!,* kann ich unmittelbar unternehmerisch damit rechnen, dass die Mitarbeiter mehr und mehr zu einem *Miteinander* im Sinne des *Füreinander-Leistens* finden. Für mich heißt dies nichts anderes, als dass die Mitarbeiter in diesem Sinne selbst unternehmerisch werden. Die Aufgabe des Unternehmers besteht in diesem Zusammenhang vor allem darin, in seinen Mitarbeitern den selbstbestimmten Menschen anzusprechen.

Die Aufgabe des Unternehmers besteht vor allem darin, in seinen Mitarbeitern den selbstbestimmten Menschen anzusprechen.

Dasselbe gilt für die *Ausbildung*: Will ich nur bestimmte Fähigkeiten heranzüchten oder arbeite ich mit meinem Ausbildungskonzept darauf hin, dass sich die Mitarbeiter selbst entwickeln können? Ihnen ist sicher schon bekannt, dass wir unsere Lehrlinge nicht nur in Bezug auf ihre spezifisch fachlichen Fähigkeiten zu Drogisten ausbilden. Wir versuchen darüber hinaus zum einen die Arbeit so zu gestalten, dass diese selbst schon zu einem fruchtbaren Lernfeld wird. Zum anderen machen wir unter dem Titel *Abenteuer Kultur* ein Angebot, das zunächst ganz frei zur Menschenbildung beiträgt – mit den fruchtbarsten Ergebnissen, die man sich nur erhoffen kann. In drei Jahrgängen bilden wir über 1.300 junge Menschen im Alter zwischen 17 und 20 Jahren aus den verschie-

densten Nationen aus. Jeder der Lehrlinge nimmt in der Ausbildungszeit an zwei Workshops von acht Tagen teil, die über mehrere Wochen verteilt sind und zu einem Abschluss führen, in dem die einzelnen Gruppen das mit einem Theaterpädagogen, einem Schauspieler oder einem Regisseur gemeinsam Erarbeitete präsentieren. Sprache, Schauspiel, Präsentation fördern die Fantasie, die Kreativität, die innere Präsenz. Ich kann es nur kurz andeuten. Die Folge ist eine Stärkung des Menschen, der mit uns zusammenarbeiten will – oder der später mit erweiterten Chancen seinen Weg auch außerhalb unseres Unternehmens finden wird. An dieser Wirkung sehen Sie, nebenbei, wie unter dieser Haltung die Kultur eines Unternehmens unmittelbar auch zur allgemeinen Kultur fruchtbar beitragen kann.

Die Kultur eines Unternehmens kann unmittelbar zur allgemeinen Kultur fruchtbar beitragen.

Diese Haltung kann sich auch auswirken auf die Art, wie wir die Kunden ansprechen – auf die *Werbung*. Will ich den Kunden faszinieren und mit jedem legalen Mittel dazu verlocken, sein Geld in mein Unternehmen zu tragen – oder spreche ich mit der Werbung etwas an, was ihn als Menschen berührt und ihm aufzeigt, wie er in einer sinnvollen und günstigen Weise seine Lebensbedürfnisse decken, ja vielleicht sogar veredeln kann?

Auch ein so diffiziles Thema wie die *Bezahlung* zeigt sich in einer solchen Unternehmenskultur in einem anderen Licht. Sehe ich den Mitarbeiter nur als Kostenfaktor an, der das Ergebnis des Unternehmens reduziert, wie das so allgemein gelehrt wird – oder nehme ich ernst, dass dieses Ergebnis in Wahrheit nur durch die Arbeit der mit mir Zusammenwirkenden erreicht werden kann? Bezahle ich seine Leistungen mit einem Lohn oder ermögliche ich ihm mit der Bezahlung, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten? Und auch hier scheinen nur kleine Unterschiede angesprochen, die in der Wirklichkeit jedoch sehr groß sind. Dieses im Einzelnen auszuführen – das ist der Stoff, der eben die Arbeit mit den Studierenden über mehrere Semester erfordert.

Sehe ich den Mitarbeiter nur als Kostenfaktor oder ermögliche ich ihm mit der Bezahlung, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten?

Nicht zuletzt nimmt sich auch die Aufgabe der *Führung* anders aus, wenn diese Unternehmenskultur praktiziert wird. Ich mache es kurz: Wer Lenins Haltung teilt, muss Anweisungen geben, um die Arbeit dem Unternehmenszweck entsprechend zu koordinieren und unter straffer Kontrolle zu halten. In einer Hal-

tung, wie sie Freiherr vom Stein bezeichnet, besteht die Aufgabe der Führung darin, den Mitarbeitern eine eigene Einsicht in das Ganze des Unternehmens und in das eigenverantwortliche Handeln im *Miteinander* zu ermöglichen. Nicht die Anweisung bewirkt dann die Koordination der Arbeit, sondern der Dialog, in dem sich diese Einsichten als Grundlage eigenverantwortlichen Handelns bilden können. Wir versuchen in diesem Zusammenhang auch, unsere Führung immer bewusster dialogisch auszugestalten. Sie werden verstehen, dass das Instrument einer *Dialogischen Führung* kein einmal etabliertes fertiges Führungssystem sein kann, sondern ein Prozess, der ständige Bemühung und immer neue Aufmerksamkeit und Veränderung erfordert.

Damit komme ich schließlich zu einem der Kernpunkte eines Unternehmertums, das sich den Forderungen der Zukunft stellen will. Ein Unternehmen zu führen – das ergibt sich aus allem, was wir bisher betrachtet haben –, heißt in erster Linie, *Bewusstsein* zu führen. Damit meine ich nicht, dass der Unternehmer das Bewusstsein seiner Wirtschaftspartner, seiner Mitarbeiter oder seiner Kunden offen oder verdeckt zu manipulieren hätte. Es kann sich nur um das eigene Bewusstsein des Unternehmers handeln – wie jeder auch nur sein eigenes Leben führen kann. Der Unternehmer ist gefordert, sich leiten zu lassen von der sozialen Wirklichkeit der Wirtschaft. Er wirkt dann am besten im Sinne dieser Realität, wenn er bewusst seine Wahrnehmung auf den übergreifenden Zusammenhang zu richten lernt. Wie führe ich meine Tagesgeschäfte aus der Einsicht in die Wirklichkeit? Diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Ganzen und zur Wahrnehmung der Bedürfnisse der anderen geübt und immer weiter entwickelt wird.

Ein Unternehmen zu führen, heißt in erster Linie, Bewusstsein zu führen.

Bewusstseinsführung stellt den Unternehmer vor die Forderung, sich immer wieder auf die inneren Grundlagen des unternehmerischen Handelns zu besinnen. Die *Ur*-Tätigkeit des Unternehmers ist ein ständiges Aufgreifen und Verwandeln. Der Unternehmer muss anknüpfen an das Bestehende und daraus das Zukünftige formen. Sein Handeln kann sich immer nur in der Gegenwart vollziehen, aber dieses Handeln hat immer Bezug zu Vergangenheit und Zukunft. Wir können das bewusst handhaben lernen. Die Folgen unserer Handlungen kommen auf uns zurück, wenn die Zukunft Gegenwart geworden ist. Und unse-

re Taten von gestern bestimmen unser Schicksal heute. Was wir in der Vergangenheit erfahren haben, steht uns heute als Erfahrung zur Verfügung, die wir ihrerseits wieder im gegenwärtigen Handeln in Fähigkeiten und – wie schon eingangs gesagt – in Erkenntnisse umwandeln können, mit denen wir wieder die Zukunft gestalten. In der Gegenwart überkreuzen sich die Prozesse, die sich aus der Vergangenheit in die Zukunft entwickeln, mit den Prozessen, in denen das Zukünftige zur Vergangenheit wird. Es handelt sich dabei um einen *gegenläufigen Doppelprozess.* Die Gegenwart als der einzige Bereich, in dem wir gestalten können, erfordert daher ein waches Bewusstsein, in dem diese Prozesse so weitgehend wie möglich präsent sind. Vielen Unternehmern hilft dabei ein gewisser unternehmerischer Instinkt. Es kommt aber darauf an, diesen Instinkt mehr und mehr zu einer echten Geistesgegenwärtigkeit zu entwickeln.

Die Ur-Tätigkeit des Unternehmers ist ein ständiges Aufgreifen und Verwandeln.

An den Gefahren kann man sich verdeutlichen, worauf es ankommt: Es gibt, was diesen Prozess betrifft, *Euphoriker*, so wie es auch *Nostalgiker* gibt. Die Ersten leben immer schon in der Zukunft und lassen sich von dem, was jetzt ansteht, nur wenig beeindrucken. Vor lauter Zukunft versäumen sie die Gegenwart. Die Zweiten neigen dazu, ihre Erfahrungen zu wiederholen. Sie versäumen die Gegenwart, weil sie an der Vergangenheit kleben. Ich überzeichne bewusst diese problematischen Tendenzen – die sich natürlich immer viel besser an anderen als an sich selbst beobachten lassen. Geistesgegenwart zu üben bedeutet, eine Balance zwischen diesen angedeuteten Tendenzen herzustellen und den Handlungsspielraum in der Gegenwart auszuweiten.

Ich habe bereits darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, die Erfahrungen zu Erkenntnissen zu wandeln – oder in Fähigkeiten. Damit nutze ich das Vergangene, ohne ihm verhaftet zu bleiben. Andererseits habe ich auch schon darauf hingewiesen, wie sich der Unternehmer von der konkreten sozialen Wirklichkeit der Wirtschaft leiten lassen kann. Das bewahrt ihn davor, während er von seinen Visionen träumt, über die Notwendigkeiten der Gegenwart zu stolpern. Das Wahrnehmen des von der Wirklichkeit Geforderten und die aus Erfahrung gewandelten Erkenntnisse und Fähigkeiten schaffen die für die Gestaltung der Gegenwart nötigen Handlungsräume.

All dieses ist leichter gesagt als getan. Manager und Unternehmer sehen sich meist in der Pflicht, *performant* zu agieren. Für Reflexion bleibt da wenig Zeit. Für das unbefangene Wahrnehmen der Wirklichkeitserfordernisse ist Überblick während der vollen Aktion gefordert. Um mir sicher zu sein, was im Augenblick zu tun das Richtige ist, brauche ich als Unternehmer aber ein verlässliches *Evidenzerlebnis*. Das kann sich nur einstellen, wenn die Reflexion sowie die Impulse aus der Wahrnehmung so rasch wie sicher zusammengeführt werden. Wenn sich die Evidenz einstellt, dann findet der Unternehmer daraus sowohl die Richtung als auch die Impulskraft für die selbst gesetzten Aufgaben. Weil das so ist, weil der Unternehmer mit einer Bewusstseinsführung nur bei sich selbst anfangen kann, haben wir die erste Vorlesung unter das Motto gestellt: *Unternimm dich selbst!* Was ich hier zu Fragen der Führung und Selbstführung des Unternehmers ausgeführt habe, soll in diesem Leitwort zusammengefasst sein.

Ich habe von dem Respekt gesprochen, den ich vor meiner neuen Aufgabe habe. Denn wenn man es recht bedenkt, ist es fast schon ein Widerspruch, Entrepreneurship als Fach an der Universität anzubieten. Selbstverständlich gibt es ein vielfältiges *Know-how* und ein hoch differenziertes wirtschaftswissenschaftliches Wissen, das man kennen sollte, wenn man die Gründung eines eigenen Unternehmens angeht. Aber ein Unternehmer muss handeln. Er ist ein Mensch der Tat und schafft damit auch *Tat-Sachen,* für die es noch kein *Know-how* und kein Vorauswissen gibt. Deswegen sehe ich es als entscheidend wichtig an, die genannten Grundlagen des Unternehmertums in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken. Alles andere kann man auch in anderem Zusammenhang lernen.

Wie die Kunst ist auch das Unternehmertum nur bedingt zu lehren. Deswegen möchte ich abschließend auf drei Bedingungen hinweisen, die die Entwicklung von Entrepreneurship in der wirksamsten Weise fördern. Unternehmer kann man nur werden, wenn man es aus ganzem Herzen will. Nur der Eros der selbst ergriffenen Aufgabe kann den Unternehmer beflügeln etwas aufzugreifen und zu verwandeln, was nur er vermag. Zwar heißt es immer, Liebe mache blind. Den Unternehmer aber macht Liebe *sehend*. Nur ein warmes Interesse an den Bedürfnissen anderer Menschen kann ihm die Kraft geben, das anzugehen, was andere nicht angehen.

Nur der Eros der selbst ergriffenen Aufgabe kann den Unternehmer beflügeln etwas aufzugreifen und zu verwandeln.

Unternehmerisch wird also gehandelt, wenn drei Bedingungen erfüllt sind:

– Der Unternehmer muss sich mit den Aufgaben und den Situationen – mit den Rahmenbedingungen – vertraut machen, in denen er seine Aufgabe ergreift. Nur so kann er Prioritäten setzen und im Einzelnen wie im Überblick das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden. Und dieses qualifiziert ihn dazu, vom bereits charakterisierten *Evidenzerlebnis* zu einem zielgerichteten und effizienten *Füreinander-Leisten* zu kommen.

– Der Unternehmer kann nie allein handeln. Er muss die Bereitschaft und die Fähigkeit pflegen, andere für ein *Miteinander* zu gewinnen. Sosehr seine eigene Impulskraft nötig ist, so sehr muss er sie dafür einsetzen, andere zu einem *Füreinander-Leisten* zu gewinnen. Die eigene Evidenz zu einer *gemeinsamen Evidenz* zu führen, befähigt seine Mitarbeiter, im Sinne des Ganzen unternehmerisch zu werden. Dann verbleibt das Unternehmerische nicht nur beim Unternehmer, sondern wird zur Kultur des ganzen Unternehmens. Ohne ein von den Mitwirkenden ergriffenes Unternehmertum wird es im Unternehmen zu viele Leute geben, die nichts riskieren, aber bei jedem Fehlschlag die Hände heben und rufen: *Das habe ich kommen sehen!*

– Schließlich wird Unternehmertum gefördert durch rasches, entschiedenes Handeln. Die geforderte Geistesgegenwart aber bildet sich erst aus, wenn zur Raschheit die *bewusste Verlangsamung* hinzukommt. Die Kraft zur Entschleunigung, zum Innehalten vor dem Handeln – sosehr sie auch verkannt wird, sie zählt doch zu den wichtigsten Eigenschaften des Unternehmers. Die Dinge überschlafen, erst auf den Punkt bringen, sich nicht unter Druck setzen lassen und gelassen entscheiden – das schafft den sicheren Handlungsraum auch für die überraschende Tat.

Sie werden verstehen, dass eine *Lehre*, die sowohl den größeren Wirkungszusammenhang der Wirtschaft als auch die Reflexion der inneren Grundlagen eines zukunftsfähigen Unternehmertums in den Blick rückt, sich nicht auf reine Wissensvermittlung beschränken kann. Unser Lehrangebot ist deshalb unter drei Devisen gestellt worden: *Unternimm dich selbst. Unternimm für andere. Unter-*

nimm die Zukunft. Mit solchen Appellen ist aber noch nichts getan. Es gibt sehr vieles, was gewusst werden muss und was auch zu lehren ist, bis hin zu der Frage: Wie gründet man ein Unternehmen?

Unternimm dich selbst.
Unternimm für andere.
Unternimm die Zukunft.

Darüber hinaus aber versuchen wir, die Reflexion anzuregen und neue Aspekte über die Wirtschaft und über die Grundlagen von Entrepreneurship zu eröffnen. Wer die Erkenntnisse, die ich hier angeführt habe, nicht in der eigenen Reflexion bewegt, wird es nicht leicht haben, den konkreten Praxisbezug dieser Gedanken zu fassen. Solche Reflexionen sind nicht nur in der Form der Vorlesung in Gang zu bringen. Wir legen daher sehr großen Wert auf das Gespräch und räumen diesem auch viel Zeit ein. Es soll dabei ein Klima entstehen, in dem die angehenden Unternehmer ermutigt werden, ihr unternehmerisches Potenzial zu aktivieren.

Wir bemühen uns jedoch nicht nur um die Vermittlung und Erübung von Erkenntnissen. Wir erwecken und fördern die grundlegenden Fähigkeiten für Entrepreneurship:

– ein sachgerechtes, reflexives Denken;

– ein vertieftes, die übergreifenden Zusammenhänge und Prozesse erfassendes Wahrnehmen.

Ein festes Curriculum sehen wir nicht vor, weil wir den Studierenden die Pflicht und die Freiheit zur Selbstgestaltung ihres Studiums zumuten. Das Angebot soll selbst einen unternehmerischen Zug haben, der sich auch in unkonventionellen Formen der wissenschaftlichen Arbeiten widerspiegeln soll. Wir sehen daher auch ein breites Angebot für individuelles Gespräch bis hin zum Coaching vor.

Was die grundlegende Fähigkeitsentwicklung des Denkens und Wahrnehmens betrifft, arbeiten wir zusammen mit dem Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften in Heidelberg sowie mit dem Lehrstuhl für Kunstwissenschaft, Ästhetik und Kunstvermittlung an der Universität Witten/Herdecke. Reflexion des eigenen Tuns und eine wahrnehmungsbezogene Ästhetik sollen Fähigkeiten anregen und üben, die das wirtschaftswissenschaftliche Wissen und

den unternehmerischen Impetus verstärken. Wir sehen in diesen Tätigkeiten ein wichtiges Element unseres Lehrprofils.

Ein starker Praxisbezug unseres Angebots soll schließlich durch den Aufbau von Kooperationen mit verschiedenen Unternehmen gewährleistet werden.

Unterschiedliche wirtschaftswissenschaftliche Positionen zu Entrepreneurship, vertreten von geladenen Wissenschaftlern, Begegnungen mit namhaften Entrepreneuren in Unternehmergesprächen, Kooperationen mit studentischen Initiativen, Seminare mit Planspielen, Exkursionen usw. ergänzen das Angebot.

Wir entsprechen damit auch dem Wunsch nach einem transdisziplinären Ansatz, der sich institutionell darin ausdrückt, dass die Universität dieses interfakultative Angebot als integrierenden Teil des Fachstudiums anrechnet. Das Angebot ist auch Teil des *Studium generale* des Zentrums für angewandte Kulturwissenschaften der Universität. Diese bereits vor meiner Berufung hergestellte institutionelle Offenheit und die von allen Seiten bekundete Bereitschaft zur Zusammenarbeit sehe ich als eine der auszeichnenden Qualitäten der Fridericiana. Sie gibt damit erst den rechten Rahmen für unsere natürlich noch weiter zu entwickelnde Arbeit.

Interfakultative Integration in das Fachstudium.

Schließlich möchte ich noch auf unsere Ansätze zur Forschung hinweisen. Sie bewegen sich in dem für die Lehre genannten Problemfeld. Eines der Themen, die wir bereits aufgegriffen haben, ist das Thema *Subsidiarität* in unternehmerischem Zusammenhang. Dieses Thema bietet eine Fülle von Aspekten unternehmerischen Handelns in unterschiedlichen Systembezügen – von der Frage nach entsprechend regionalisierten Wirtschaftsräumen im Spannungsbereich allgemeiner Globalisierung bis hin zu neuen Ansätzen beim Verfolgen des Subsidiaritätsprinzips innerhalb eines einzelnen Unternehmens.

***

Götz W. Werner

Curriculum Vitae
*1944 in Heidelberg

– Verheiratet in zweiter Ehe, Vater von sieben Kindern

– 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, Karlsruhe

– Drogerie Roth verlor ihre Selbstständigkeit durch Verkauf an einen „Investor"

– 1972 Entwicklung des Drogeriemarktkonzepts – Selbstbedienung und
kompetente Beratung ohne die Preisbindung der zweiten Hand – für
den Investor. Das Drogeriemarktkonzept fand keine Unterstützung

– Seit 1973 selbstständig mit der Eröffnung des ersten dm-drogerie marktes
in Karlsruhe

Genialität erfindet durch Hinwegschreiten über die Übergänge: Die klare Einsicht in den zurückgelegten Weg kommt später und bildet erst den freien Künstler.

J.G. Fichte: WL 1812