

***Neues Unternehmertum in
Deutschland:
Fälle aus Baden-Württemberg***

Heinz Bude^{*}

Nr. 174 / September 2000

Arbeitsbericht

ISBN 3-934629-20-2

ISSN 0945-9553

^{*} Dr. Heinz Bude, Jg. 1954, Leiter des Bereichs „Bundesrepublik“ des Hamburger Instituts für Sozialforschung

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299
E-Mail: info@ta-akademie.de
Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartner: Dr. Gerhard Fuchs
Tel. 0711 • 9063-199
E-Mail: gerhard.fuchs@ta-akademie.de

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung/Summary

1	Die Frage nach dem Unternehmer im Kontext des baden-württembergischen "exceptionalism"	1
2	Schumpeters Vorgabe	3
	2.1 Die Elemente des Handlungstyps	3
	2.2 Statik und Dynamik.....	5
	2.3 Unternehmerische Qualifikationen.....	7
	2.4 Strukturmerkmale unternehmerischen Handelns.....	8
	2.5 Die historische Phänomenologie	11
3	Generationen des Modells Deutschland	13
4	Ein Garagenunternehmer der siebziger Jahre	16
5	Ein Gründer der neunziger Jahre.....	26
6	Zwischenbetrachtung	37
7	Eine Pionierin des Neuen Marktes.....	39
8	Resümee.....	54

Zusammenfassung

Der Unternehmer gilt heute als die Elitefigur, von der man sich Auswege aus der gesellschaftlichen Erstarrung erwartet. Nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik, Kunst oder Unterhaltung werden unternehmerische Persönlichkeiten gesucht. Der Arbeitsbericht geht der Frage nach, ob es eine neue Unternehmergegeneration in Deutschland gibt. Durchgeführt wird ein Fallvergleich, der den alten Typ der „Modell-Deutschland“-Generation mit einem möglichen neuen Typ des „unternehmerischen Unternehmers“ kontrastiert.

Summary

Nowadays, an entrepreneur is regarded to be an elite figure of whom we expect solutions and a way out of the paralyzed state of society. We are looking for entrepreneurial personalities not only in economics but also in politics, the arts and entertainment. This paper is considering the question whether there is a new generation of entrepreneurs in Germany. By means of three case studies, the old type of the „model-Germany“ generation and the potentially new type of an „entrepreneurial entrepreneur“ are compared.

1 Die Frage nach dem Unternehmer im Kontext des baden-württembergischen "exceptionalism"

Baden-Württemberg gehört mit dem Rhein-Main-Gebiet, der Rhône-Alpes, der Lombardei und dem Piemont bekanntlich zu den starken Regionalökonomien in Europa, die sich vor allem durch eine höhere Arbeitsproduktivität und zugleich durch eine niedrigere Arbeitslosigkeit als im jeweiligen nationalen Durchschnitt auszeichnen¹. Man hat dafür ein regional entwickeltes mittelständisches Wettbewerbs- und Produktionsregime verantwortlich gemacht, dessen marktstrategische und beschäftigungspolitische Überlegenheit gegenüber der standardisierten Massenproduktion in den industriellen Zentren von London, Amsterdam/Rotterdam, des Großraums Paris, des Ruhrgebiets, von Turin oder Eisenach von Theorien wie denen der flexiblen Spezialisierung, der kundenorientierten Qualitätsproduktion oder, allgemeiner noch, der postfordistischen industrial districts erklärt wurde.² Aber was bei den Überlegungen über zwischenbetriebliche Kooperation, stille Wissens- und Erfahrungsbestände und institutionelle Netzwerke³ aus dem Blick geriet, war die Rolle des Unternehmers als Lückenfinder⁴ und Gelegenheitsnutzer.⁵ Man konzentrierte sich zu sehr auf das soziale Arrangement einer Produktionsweise und beachtete zu wenig die kreative Rolle der individuellen Intelligenz in den Prozessen der Produktivitätsentfaltung. Überhaupt deutet sich unter dem Leitbegriff der "corporate governance" ein Paradigmenwechsel vom Loyalitäts- zum Produktivitätsaspekt in der Erforschung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von sozioökonomischen Systemen an⁶. Denn am Ende beruht der wirtschaftliche Erfolg eines einzelnen

1 Vgl. Eurostat, Regionen. Statistisches Jahrbuch, Luxemburg 1995.

2 Siehe als kritische Würdigung dieser Erklärungsansätze Hans-Joachim Braczyk und Gerd Schienstock (Hrsg.), Kurswechsel in der Industrie. Lean Production in Baden-Württemberg, Stuttgart/Berlin/Köln 1996.

3 Den Stand der Forschung zusammenfassend Martin Heidenreich, Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49, 1997, S. 500-527.

4 Dies die Formel von Dirk Baecker, Das Handwerk des Unternehmers, in: ders., Organisation als System, Frankfurt am Main 1999, S. 330-376.

5 So könnte man in Anschluss an das Konzept der "opportunity structure" aus der Theorie sozialer Bewegungen formulieren. Vgl. Sydney Tarrow, Kollektives Handeln und politische Gelegenheitsstruktur in Mobilisierungswellen: Theoretische Perspektiven, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43, 1991, S. 647-670.

6 Vgl. Nestor D'Alessio und Herbert Oberbeck, Ist das deutsche Modell der "corporate governance" am Ende?, in: Bruno Cattero (Hrsg.), Modell Deutschland - Modell Europa. Probleme und Perspektiven, Opladen 1998, S. 99-116.

Unternehmens und einer ganzen Region auf der unternehmerischen Initiative von Gründern, Erben und beauftragten Unternehmern⁷, die eine Produktidee umsetzen, eine Marktlücke entdecken oder ein Organisationsmodell durchsetzen.

Die Frage nach dem Unternehmer betrifft freilich nicht nur die Grenzen bisheriger Erklärungen des baden-württembergischen "exceptionalism". Sie wird angesichts der bleibenden Wachstumsschwäche in Deutschland und Europa von Politik und Gesellschaft mit wachsender Dringlichkeit gestellt. In der öffentlichen Diskussion besteht jedoch ein Missverhältnis zwischen Diagnose und Therapie. Die schnelle Einigkeit über die Notwendigkeit der Änderung von Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen verdeckt nur die Unklarheit über die Triebkräfte und die Funktionsbedingtheit unternehmerischen Handelns. In den USA gibt es eine reiche Literatur⁸, die zu dem Ergebnis kommt, dass erst ein synergetisches Zusammenspiel von Ideen, Unternehmern, Kapital und Kultur einen unternehmerischen Standort begründet. Die Änderung des Konkursrechts oder die institutionelle Bereitstellung von "venture capital" entfacht jedenfalls noch lange keinen nachhaltigen Gründerboom.

Zudem spielt weder in der ökonomischen noch in der soziologischen Theoriebildung der Unternehmer eine zentrale Rolle. Die neoklassischen Kreislaufmodelle kommen mit der konstitutiven Kontingenz des unternehmerischen Aktivismus nicht zurecht. So fehlen in der auf Gleichgewichtsanalysen beruhenden Preistheorie Erklärungen dafür, wodurch die Marktkräfte hervorgerufen werden, die eine Veränderung von Preisen, produzierten Mengen, Produktionsmethoden und der Ressourcenallokation erzwingen⁹. Es ist der neueren endogenen Wachstumstheorie¹⁰ zu verdanken, dass in Rekurs auf die klassischen Vorgaben vor allem der "österreichischen" Schule (von Mises, Schumpeter und von Hayek) das spontane Element unternehmerischen Handelns bei der Analyse von Produktions- und Marktprozessen wieder berücksichtigt wird. Doch von einer auch nur in Ansätzen ausgearbeiteten Theorie unternehmerischen Handelns kann trotz immer wieder vorgelegter Versuche¹¹ keine Rede sein. Hier liegt im Übrigen eine große Chance für die Wirtschaftssoziologie, die von der Warte einer strikt soziologischen Rekon-

⁷ Diese Unterscheidung macht Reinhart Bendix, *Herrschaft und Industriearbeit*, Stuttgart 1960, S. 328f.

⁸ Ich nenne nur Annalee L. Saxenian, *Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Mass. u.a. 1994.

⁹ Dazu Israel Kirzner, *Wettbewerb und Unternehmertum*, Tübingen 1978.

¹⁰ Vgl. Michael Frenkel und Hans-Rimbert Hemmer, *Grundlagen der Wachstumstheorie*, München 1999.

¹¹ Karl H. Vesper, *New Venture Strategies*, Prentice-Hall 1980, Mark Casson, *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Oxford 1982, George Gilder, *The Spirit of Enterprise*, New York 1984 und Charles Spinosa, Fernando Flores und Hubert L. Dreyfus, *Disclosing New Worlds*, Cambridge, Mass. u.a. 1997.

struktion des unternehmerischen Handlungstyps das seit Max Weber, Pareto und Schumpeter abgebrochene Gespräch mit der ökonomischen Theorie wieder eröffnen könnte. Im Blick auf den Unternehmer bildet immer noch die klassische Vorlage von Joseph A. Schumpeter den Maßstab.

2 Schumpeters Vorgabe

2.1 Die Elemente des Handlungstyps

Schumpeters berühmte Formel unternehmerischen Handelns lautet: Der Unternehmer verwirklicht sich in der Durchsetzung neuer Kombinationen auf dem Markt und in der Gesellschaft. Diese Formulierung enthält drei bemerkenswerte Bestimmungen: Erstens ist der Unternehmer ein Kombiniierer. Er nimmt auf, was schon vorhanden ist, fügt es nur anders zusammen und bringt diese neue Kombination unter die Leute. Zweitens hat das Unternehmensein etwas mit Durchsetzung zu tun. Es gibt Widerstände, Fixierungen und Gewohnheiten, die sich der unternehmerischen Initiative in den Weg stellen. Und drittens ist das energische Handeln des Unternehmers nach vorn gerichtet. Die Kategorie des Neuen verleiht seinem Tun einen eigenen Reiz und eine besondere Bedeutung. Neuheit heißt freilich nicht Fortschritt, sondern lediglich das Fremde und Andere, das das Gewohnte und Erprobte übertrumpft.

Die zitierte Formel stammt aus seinem frühen Hauptwerk über die "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" (1911)¹², in dem Schumpeter die üblichen statischen Gleichgewichtstheorien zugunsten einer dynamischen Entwicklungstheorie des Wirtschaftslebens hinter sich lässt. Schumpeter geht es um das eigentliche Phänomen von Entwicklung, das nicht durch exogene Verursachung, sondern allein durch einen endogenen Mechanismus zu klären ist. Darin gleicht seine Fragestellung durchaus der von Marx. Denn Marx nimmt ebenfalls eine innere ökonomische Entwicklung an, die nicht auf ein bloßes Anpassen an sich ändernde Daten zu reduzieren ist. Nur löst sich nach Schumpeters Lesart bei diesem der Entwicklungsmechanismus in eine Folge von Kapitalumwandlungen auf. Es fehlt das Verständnis für die spontan entspringenden und diskontinuierlich sich zeigenden Veränderungen und Verschiebungen, die die Kreislaufbewe-

¹² Dort heißt es: "Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen (..), Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind." (Joseph A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., Berlin 1993, S. 115)

gung durchbrechen und den Übergang von einem Schwerpunkt zu einem anderen bewirken. Hier kommt der Unternehmer ins Spiel, der durch die Kombination schon vorhandener Dinge und Kräfte neue Konsumbedürfnisse und andere Verwendungsmöglichkeiten schafft. Das kann durch eine neue Produktidee, eine neue Produktionsmethode, eine neue Form der Organisation oder neuer Wege zur Erschließung von Bezugsquellen und Absatzmärkten geschehen. Wichtig ist in jedem Fall die Erschließung einer neuen Wertquelle, die produktive Ungleichgewichte und stimulierende Disproportionalitäten im ökonomischen System mit sich bringt.

In Schumpeters Konstruktion erscheint der Unternehmer als das einzig selbständige Wirtschaftssubjekt, weil er sich nicht von der Nachfrage, sondern vom Angebot her denkt. Einen kleinen Rechner als technische Möglichkeit gab es längst, es musste nur ein unternehmerischer Typ auf die Idee kommen, einen persönlichen Computer zu entwickeln, den man in seinem alltäglichen Leben für diverse Zwecke gebrauchen kann. Dass Deutschland einmal das Land solcher Unternehmer war, kann man einer Notiz von Walther Rathenau über das Werk seines Vaters entnehmen, der in einem Anfall von visionärem Optimismus auf der Pariser Ausstellung von 1878 die europäischen Patente von Edison erwarb und damit den Grundstock für die AEG legte: "Bei der Schaffung der angewandten Elektrotechnik handelte es sich um die Entstehung eines neuen Wirtschaftsgebietes und um eine Umgestaltung eines großen Teils aller modernen Lebensverhältnisse, die nicht vom Konsumenten ausging, sondern vom Produzenten organisiert und gewissermaßen aufgezwungen werden musste. Die Länder, die die Entwicklung den Konsumenten überließen, konnten ein solches Wirtschaftsgebilde nur unvollkommen und aus zweiter Hand erhalten. Die Elektrizität in ihrer heutigen Zentralisation dagegen entstand eigentlich in Deutschland, einem weder kapitalistisch noch geographisch hierzu besonders prädisponierten Lande, während in Amerika die elektrische Industrie zwar infolge des enormen Konsums einen lebhaften Aufschwung nahm, aber doch immerhin bis in die jüngere Zeit die Form der älteren Industrien, wenn auch in größten Dimensionen, beibehalten hat."¹³

¹³ Zitiert nach Harry Graf Kessler, Walther Rathenau. Sein Leben und sein Werk, Berlin: Klemm 1928, S. 20.

2.2 Statik und Dynamik

Schumpeters Unternehmer ist der "Revolutionär der Wirtschaft".¹⁴ Der Begriff der Revolution beruht auf der Unterstellung eines Gegensatzes zwischen Kräften der Beharrung und solchen der Erneuerung. Es handelt sich um einen konstitutiven Gegensatz, der Überbrückungseffekte und Übergangsphänomene hervorruft. Darin findet der Unternehmer seinen Platz, und dadurch bekommt die Theorie des unternehmerischen Handelns ihre Schärfe.

Auf der einen Seite steht das Bild des Kreislaufs, das einen immer wieder in sich zurückkehrenden und dadurch sich ewig gleichbleibenden Strom des Wirtschaftslebens vorstellt. Wir haben eine ruhende, passive, von den Umständen bedingte, stationäre und statische Wirtschaft vor Augen, wo eine stets gleiche wirtschaftliche Tätigkeit für größtmögliche Bedürfnisbefriedigung aufgrund gegebener Verhältnisse sorgt. Die entsprechenden Begriffe lauten Symmetrie, Reversibilität und Immunität. Man liebt modellartige Transformationsgleichungen, langfristige Rückkehrschleifen und reflexive Schließungsmechanismen. Die Theorie sucht die Anpassung des Systems an wechselnde Umweltbedingungen zu beschreiben, um so zu retrospektiven Optimums- und projektiven Effizienzaussagen zu gelangen. Was dabei allerdings verloren geht, ist der Sinn für das menschliche Vermögen, sich in einer Weise zur Welt zu verhalten, die uns viel mehr zu entdecken und zu tun gestattet, als durch irgendeine definitive Liste möglicher geistiger und sozialer Systeme erfasst werden könnte. Daher findet sich auf der anderen Seite das Bild einer Ellipse oder Spirale, das die Vorstellung einer Ordnung durch Fluktuation zum Ausdruck bringt. Die hierfür passenden Begriffe heißen Unausgeglichenheit, Irreversibilität und Verwundbarkeit. Sie umkreisen das Phänomen eines produzierten Neuen, das nicht bereits regelmäßig geschaffen wird und die eingespielte Gleichgewichts- und Bedürfnisökonomie stört. Schumpeter sieht eine spontane "Mehrleistung", die einen überschüssigen "Mehrwert" erzeugt, der nach und nach assimiliert werden muss. Die Veränderung von Konsumformen, Beschäftigungsstrukturen, Produktionsweisen und Arbeitsorganisationen folgt keiner linearen und universellen Logik des technologischen Fortschritts, der kapitalistischen Entwicklung oder der systematischen Irrtumskontrolle, sie ergibt sich vielmehr aus einer Vielzahl institutionalisierter Experimente, hinter denen sich die okkasionalistische Logik einer unternehmerischen Intelligenz verbirgt. Nicht die bloße Mechanik von Kapitalmassen, sondern vor allem die Tricks und Listen von "newcomern" und "start-ups" bringen die Entwicklung voran. Das darin liegende gedankliche Problem, stellt Schumpeter in seinem skeptischen Spätwerk von 1942 fest, verlangt eine grundsätzliche Umstellung der Perspektive: "Ge-

¹⁴ Schumpeter 1993, S. 130.

wöhnlich wird nur das Problem betrachtet, wie der Kapitalismus mit bestehenden Strukturen umgeht, während das relevante Problem darin besteht, wie er sie schafft und zerstört."¹⁵

Die Frage nach dem Wesen unternehmerischen Handelns stellt uns somit vor zwei offenbar inkompatible theoretische Optionen: Theorien der Statik, die extern ausgelöste Anpassung nachzubilden versuchen, und Theorien der Dynamik, die auf der Spur intern motivierter Übergänge sind. Das eine Mal haben wir es mit den ehernen Gesetzen eines Systems als Objekt, das andere Mal mit den aus Phänomenen der Singularität und Instabilität herrührenden Zwängen eines Systems als Subjekt zu tun.

Schumpeter bringt dieses Gegensatzpaar auf zwei Typen des Handelns, die sich in der wirklichen Welt in wechselseitigem Unverständnis, verschwiegener Konkurrenz oder offenem Kampf gegenüberstehen: Auf der einen Seite der "hedonistische Wirt", der auf Routine, Bedürfnisbefriedigung, Ressourcenerhaltung und Störungsbeseitigung aus ist, und auf der anderen der "unternehmerische Unternehmer", der sich der Durchbrechung des Sicheren und Normalen, dem Willen zur Verausgabung, dem Glauben an Positivsummeneffekte und der Fehlerfreundlichkeit verschrieben hat. Der "Wirt" ist die Sozialfigur der Einpassung und der "Unternehmer" die der Überschreitung. Hier der "Etuimensch", der sich von der Bindung an die gegebenen Verhältnisse nicht lösen kann und deshalb zum Extrapolieren von vergangenen Häufigkeiten auf zukünftige Entwicklungen neigt, dort der "energische Charakter", der mit den Chancen des Unbekannten spielt und sich auf sein unbewusstes Wahrnehmungsurteil verlässt. Der skrupellosen Komplikation der Nichtentscheidung steht die überraschende Einfachheit der Entscheidung gegenüber. So wird von Emil Rathenau erzählt, dass er nur das Einfache begreifen konnte und sich darum nur Dingen und Verhältnissen zuwandte, die klar und einfach waren oder die er als solche auffassen konnte. Alles andere interessierte ihn nicht. Dazu stellt John Maynard Keynes anlässlich einer Polemik gegen den Wahn wahrheitstheoretischer Absicherung in seiner "General Theory of Employment, Interest and Money" von 1936 ziemlich lapidar fest: "(Die meisten unserer Entscheidungen) etwas Positives zu tun (...) können nur als Resultat von Lebensfreude verstanden werden (...) und keineswegs als Ergebnis eines ausgewogenen Durchschnitts aus quantitativen Nutzeffekten multipliziert mit quantitativen Wahrscheinlichkeiten."¹⁶

¹⁵ Joseph A. Schumpeter, *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 7. Aufl., Tübingen/Basel 1993, S. 139.

¹⁶ John Maynard Keynes, *Die Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes*, 7. Aufl., Berlin 1994, S. 161.

2.3 Unternehmerische Qualifikationen

Was im unternehmerischen Handeln also zusammenkommt, ist ein bestimmter kombinatorischer Sinn und eine bestimmte Energie der Selbstdurchsetzung. Dies begründet für Schumpeter die besondere Form der "Führerschaft" dieses Handlungstyps, der sich in drei charakteristischen Handlungsqualifikationen verwirklicht:

Erstens kommt für den Erfolg unternehmerischen Handelns alles auf einen gewissen "Blick" an, nämlich da Möglichkeiten zu sehen, wo andere nur Hindernisse erkennen. "Abduktiv" nennt man in der Tradition von Charles Sanders Peirce den Schluss auf eine Handlungsregel, für die man im Moment keine Rechenschaft abgeben kann. Wie in einer zugespitzten strategischen Lage gehandelt werden muss, selbst wenn die an sich beschaffbaren Daten über mögliche Folgen nicht vorhanden sind, so muss im Wirtschaftsleben gehandelt werden, ohne dass das, was geschehen soll, bis in alle Einzelheiten klar ist. Denn, so der Punkt von Peirce, die Erkenntnis lässt sich über das Stadium des leeren Stierens hinaus nicht im Geringsten erweitern, macht man nicht bei jedem Schritt eine Abduktion¹⁷.

Zweitens verlangt das unternehmerische Handeln eine Haltung der Einfachheit und Natürlichkeit, die es einem erlaubt, die kraftsparende Funktion fester Denk- und Verhaltensgewohnheiten auf sich beruhen lassen oder gar aufs Spiel setzen zu können. Es ist ein Überschuss an Kraft vonnöten, der nicht selten mit einer schwierigen und rücksichtslosen Einseitigkeit einhergeht. Man muss in Dingen, nicht in Begriffen und Worten denken.

Drittens muss beim Unternehmer die Bereitschaft vorhanden sein, mit Gegendruck in Form rechtlicher, politischer, organisatorischer oder kultureller Zwänge umzugehen. Denn derjenige, der eine neue Kombination einführen will, hat sofort mit einer aus Abwarten und Zusehen bestehenden sozialen Missbilligung zu rechnen. Das zeigt sich zunächst im Widerstand der durch das Neue bedrohten Gruppen, dann im Bemühen, die für die Unternehmung richtigen Mitarbeiter und Mitstreiter zu finden, vor allem jedoch in der Schwierigkeit, die Käufer und Konsumenten zum Mitgehen zu bringen.

Alle drei Punkte definieren ein bestimmtes Verhältnis zur Zukunft: Der Unternehmer betreibt nicht Risikokalkulation mit messbaren Größen, sondern setzt sich der prinzipiellen Unsicherheit der wirtschaftlichen Entwicklung aus und wagt eine Entscheidung. Dadurch definiert der Unternehmer die Wirklichkeit, auf die er reagiert, durch sein ei-

¹⁷ Vgl. Thomas A. Sebeok und Jean Umiker-Sebeok, "Du kennst meine Methode". Charles S. Peirce und Sherlock Holmes, Frankfurt am Main 1982, S. 32.

genes Handeln. Einmal getroffene Entscheidungen schaffen ein neues Umfeld, und danach besteht keine Möglichkeit mehr, wieder zum alten Umfeld zurückzukehren. Weshalb, wie Frank H. Knight in seinem grundlegenden Werk über "Risiko, Unsicherheit und Profit" von 1921 dargelegt hat, der Unternehmer selbst zu den Unsicherheitsbedingungen seines eigenen Handelns gehört: "Die Basis des Unsicherheitsproblems in der Wirtschaft ist die antizipatorische Eigenart des ökonomischen Prozesses selbst."¹⁸

2.4 Strukturmerkmale unternehmerischen Handelns

Schumpeters Idolisierung des Unternehmers erinnert an dem Schema von Max Webers Charismabegriff. Dem Dualismus von "Wirt" und "Unternehmer" entspreche der von "Betrieb" und "Charisma". Der Unternehmer gleicht dem Charismatiker in der Begründung seines Führungsanspruchs durch Traditionsbruch und Bewährungsbeweis. Eine spezifische Irrationalität im Sinne der Regelfremdheit sichert bei beiden eine gebieterische Autonomie gegenüber eingefahrenen Betriebsabläufen und statischen Kostengesetzen. Weber kommt Schumpeters methodologischem Heroismus im Übrigen ganz nahe, wenn er dem Unternehmer zutraut, "die einzige wirklich gegen die Unentrinnbarkeit der bürokratischen rationalen Wissenherrschaft (mindestens: relativ) immune Instanz"¹⁹ zu sein.

Doch es besteht ein entscheidender Unterschied zwischen dem politischen Charismatiker und dem wirtschaftlichen Unternehmer. Der Unternehmer ist nicht auf Gefolgschaft angewiesen sondern auf Kredit. Kredit ist ein Vorschuss auf Zukunft. Gemeint ist nicht der regelmäßige Betriebskredit, der durch vergangene Leistungen und vorhandene Güter gerechtfertigt ist sondern der riskante Investitionskredit, der auf zukünftige Leistungen und noch zu produzierende Güter setzt. Es ist der Kredit auf das unternehmerische Versprechen neuer Kombinationen, die eine wertschöpfende Andersverwendung vorhandener Produktionsmittelvorräte ermöglichen soll. Dadurch wird ungebundenes und überschüssiges Geld zu produktivem Kapital, das Entwicklung finanziert. Darin liegt der Sinn eines autonomen, mit enormen Größen operierenden und nach undurchsichtigen Regeln funktionierenden Kapitalmarkts: Es soll nicht irgendwo und irgendwie vorhandene Kaufkraft transformiert, sondern neue aus nichts geschaffen werden. Daraus erklärt sich die besondere Zukunftsfähigkeit des internationalen Finanzsystems. Alle Zukunftspläne und Zukunftsaussichten werden hier registriert, weil sie Anlässe für unternehmerische Entschlussfassungen und daraus sich ergebende Kreditbedürfnisse sein können. Der globale Geldmarkt ist das Nervensystem der kapitalistischen Wirtschaft,

¹⁸ Frank H. Knight, Risk, Uncertainty and Profit, Chicago 1965, S. 237.

¹⁹ Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft (1921), 5. Aufl., Tübingen 1972, S. 129.

wohin alle Arten von wirtschaftlichen Absichten vermittelt, ins Verhältnis gesetzt und in Informationen über eine prinzipiell ungewisse und unsichere Zukunft verwandelt werden.

So stellt sich der Unternehmer als typischer Schuldner dar. Man braucht Geld, um etwas Neues zu schaffen. Dies bringt den Unternehmer notwendigerweise in Abhängigkeit vom Geldvermögensbesitzer, der als Souverän der Geldwirtschaft über seine Mittel frei verfügen kann. Bargeld, Depositen, Wertpapiere und andere Beteiligungen, nicht zu vergessen: Sachvermögen, warten um ihre unternehmerische Verwertung. In der Regel fungiert der Bankier als Finanzmittler zwischen der Überschusseinheit des Vermögensbesitzers und der Defiziteinheit des Unternehmers. Das komplizierte handlungslogische Problem besteht darin, das "Portfolio"-Kalkül eines übermäßig Besitzenden mit der Risikobereitschaft eines völlig Mittellosen in Einklang zu bringen. Hier muss sich der Unternehmer als kreditwürdige Figur darstellen. Ohne die dazu notwendige gesellschaftliche Diplomatie nützt ihm aller vorwärtsstürmender Elan nichts. Der Unternehmer, der etwas erreichen will, muss sich in der Kunst üben, geheime Antriebe, verborgene Schwächen und leidenschaftliche Vorurteile bei seinen Geldgebern und Geschäftspartnern richtig einzuschätzen und auszunutzen, wozu eine gewisse passive Einfühlungsgabe unentbehrlich erscheint. Jedenfalls werden in der kapitalistischen Konkurrenz sehr schnell Typen aussortiert, deren Stolz es ist, dass sie sich nie von einer Bank abhängig gemacht haben. Die Helden des kapitalistischen Unternehmertums haben immer auch neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Finanzkapital erfunden.

So nachgiebig der Unternehmer seinen Geldgebern begegnet, so skrupellos verhält er sich zu seinen Ideengebern. In seinem Verhältnis zum Erfinder erweist sich der Unternehmer als der geborene Parasit. In der Frühgeschichte erfolgreicher Unternehmen findet man oft eine signifikante Paarbildung: Ein genialer Erfinder trifft auf einen cleveren Kaufmann, der dessen geistige Schöpfung in ein marktgerechtes Produkt verwandelt. Die besondere Kreativität des Unternehmers besteht im Verbinden, Verknüpfen und Verteilen bereits existierender Dinge und Vorgänge. Der Parasit, schreibt Michel Serres²⁰, hat sich an den günstigen Orten eines Systems niedergelassen, wo sich Linien schneiden oder Beziehungen überkreuzen. Wissenschaftliche Entdecker- und technische Entwicklungsfreude sind etwas ganz anderes als die Befriedigung, die aus der Erweiterung von Benutzermöglichkeiten und Beeinflussungschancen kommt. Der Impuls zur Vermarktung und Vergesellschaftung einer Erfindung beruht auf einer Energie des Machen- und Bewirkenwollens, für die die wirtschaftliche Gewinngröße als eigentlicher Erfolgsindex gilt. Der Erfinder mag sich mit seinem inneren Triumph begnügen, der Unternehmer ruht nicht, bis die neue Kombination in Gestalt eines Produkts, einer Pro-

²⁰ Michel Serres, *Der Parasit*, Frankfurt am Main, S. 70.

duktionsweise, eines veränderten Zulieferersystems oder eines anderen Absatzmarktes, aber ebenso einer Marketingidee oder einer Managementpraktik durchgesetzt ist.

Infolgedessen bildet auch das Unternehmen selbst ein Aktionsfeld für unternehmerische Initiativen. Dort trifft der Unternehmer, der sich als praktischer Durchsetzer versteht, auf den Manager, der sich als Regulator des Betriebs begreift. Wo für den Unternehmer Organisation Zeitverlust bedeutet, bringt sie dem Manager Zeitgewinn. Der Netzwerktheoretiker Harrison C. White spricht von den beiden Bewegungen "getting action" und "blocking action"²¹, aus denen die organisatorische Kompromissstruktur eines Unternehmens resultiert. Doch Blockierungen zwischen diesen beiden Tendenzen, weil man sich über Produktmanagement, Produktionsvolumina, Ablauforganisation, Marktallokation oder Bezugsstrategien nicht einigen kann, können nicht endlos kommunikativ verzögert werden. Ab einem bestimmten Punkt müssen die Dinge durch eine unternehmerische Entscheidung wieder in Fluss gebracht werden, damit die Form des Unternehmens als institutionalisiertem Experiment erhalten bleibt. Innovation ist ohne das kommunikative Austesten von Möglichkeiten nicht denkbar, aber sie ist ohne eine Entscheidung angesichts einer offenen Zukunft nicht möglich.

Die neue Kombination ersetzt die alte nicht einfach, sondern tritt neben die alte, um diese dann auf dem Markt und in der Gesellschaft niederzukonkurrieren. Es waren nicht die alten Textilfabrikanten, die die moderne Kunststoffindustrie gegründet und nicht die großen Hersteller von Industrierechnern, die den kleinen PC erfunden haben. Diese dämonische Disposition, das Neue durch gnadenloses Niederkonkurrieren des Alten durchzusetzen, macht den Unternehmer in den Augen des etablierten Bürgers zu einem Typ sozialer Unruhe. Nichts ist ihm heilig, alles Hergebrachte und Gewordene kann vernichtet werden. Man mokiert sich über Emporkömmlinge, die vielleicht über eine gewisse Gerissenheit verfügen, aber im Grunde stil- und glanzlos sind. Die "Revolutionäre der Wirtschaft" gelten bestenfalls als schreckliche Snobs, in der Regel jedoch als amoralische Profiteure und naive Siegertypen. Der Unternehmer als typischer Schuldner, cleverer Parasit und rigoroser Entscheider ist aus der Sicht des wertverpflichteten Bürgers vor allem durch kulturelle Haltlosigkeit gekennzeichnet. Die Erfüllung der Unternehmerfunktion schafft zwar klassenmäßige Positionen für den erfolgreichen Unternehmer, insofern sie ihm Geld und Macht sichert, was in der Generationenfolge weitergegeben wird, aber sie bedeutet ebensowenig eine überlegene Klassenposition, wie sie diese voraussetzt. Daraus erklärt sich die eigentümliche Doppelgesichtigkeit der wirtschaftsbürgerlichen Sozialformation: Hohe Selbstrekutierung in der Erbschaftslinie bei der gleichzeitigen Gegebenheit unwahrscheinlicher Aufstiegschancen. Es gibt bei den Unternehmern immer die "Löwen" und die "Füchse", die sich untereinander keine Ruhe lassen.

²¹ Harrison C. White, *Identity and Control. A Structural Theory of Action*, Princeton 1992.

2.5 Die historische Phänomenologie

Schumpeter hatte die "first movers" der Zweiten Industriellen Revolution vor Augen, die innerhalb eines kritischen Zeitpunkts von vielleicht zehn oder zwanzig Jahren die amerikanischen und deutschen Unternehmen der chemischen und der elektrischen Industrie und des Maschinenbaus zur Vorherrschaft über die bis dahin führende britische Industrie geführt haben. Sie gelten heute als die Erfinder einer in sich kohärenten Investitionsstrategie in Produktion, Distribution und Management²², das dem modernen industriellen Unternehmertum von Massenproduktion und Massenkonsum zugrunde liegt.

Von daher versteht sich die von ihm aufgemachte historische Phänomenologie des modernen Unternehmertums. Schumpeter zufolge umfasst sie vier Typen, die man als Stufen hin zum reinen Typ verstehen kann. Der klassische Vertreter der bürgerlichen Wirtschaftswelt ist der Fabrikherr, wie wir ihn in Gestalt von Andrew Carnegie oder Henry Ford genauso kennen wie in der von Robert Bosch oder Alfred Krupp. Der Unternehmer ist in seinem modernen Ursprungstyp der Gründer und Besitzer seines Unternehmens. Er verkörpert die bürgerliche Lebensform von Wohlanständigkeit, Gottgefälligkeit und Geschäftstüchtigkeit und präsentiert sich als Vater der Familie wie als Herr seines Besitzes. Er ist in seinem Unternehmen physisch präsent, kümmert sich um die Sorgen seiner Arbeiter und mischt sich in ihr Leben mit moralischen Ratschlägen und patriotischen Aufforderungen. Das dynastische Prinzip soll eine generationenübergreifende Bindung von Unternehmer- und Arbeiterfamilien untereinander und zum Betrieb begründen. Im Gefühl innengeleiteter Souveränität sieht der Fabrikherr jeden Eingriff von außen nicht nur als unangemessen, sondern im Grunde als sinnlos an. Das gilt für Gewerkschaften ebenso wie für den Staat. Denn sein Eigeninteresse hat die Form der Fürsorge für seine Familie wie für seine Firma. Nicht selten handelte es sich um Self-Made-Männer, weshalb sie in der Regel ihr eigener Techniker, ihr eigener Finanzdirektor und manchmal gar ihr eigener Syndikus waren.

Von diesem Typ unterscheidet sich der moderne Industriekapitän durch die Reduktion von Kompetenzen. Seine unternehmerische Funktion beruht auf dem Besitz von oder der Verfügung über Aktienmajoritäten oder anderen Beteiligungen. Er ist Präsident einer Company, Aufsichtsratsvorsitzender einer Aktien- oder Vorstand einer Beteiligungsgesellschaft. Der fürsorgliche Komplex aus Firma und Familie ist hier zerfallen. Nicht "Menschen" sondern "Probleme" bestimmen seinen Blick auf die Geschäfte. Der Industriekapitän steht seinen Beschäftigten indifferenter und strategischer gegenüber als

²² Siehe Alfred D. Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass. 1990.

der Fabrikherr seinen Arbeitern. Trotz seiner feindlichen Disposition gegenüber den Gewerkschaften ist ihm doch klar, welche Vorteile eine Organisation der Beschäftigten für das Funktionieren der einzelnen Betriebs- wie der ganzen Volkswirtschaft hat. Sein Eigeninteresse kleidet sich nicht in väterliche Fürsorge, sondern tritt offener als Machtgewinn, Siegeswille oder Tatendrang zutage. Der Familiensinn ist ganz der persönlichen Psychologie untergeordnet. "Mein leitender Gedanke", notiert Werner von Siemens, "(ist) ..., eine dauernde Firma zu stiften, welche vielleicht mal später unter der Leitung unserer Jungens eine Weltfirma à la Rothschild u.a. werden könnte und unsere Namen in Ansehen in der Welt bringt!"

Eine Zwischenform stellt für Schumpeter übrigens der Manager dar. Neben einem gewissen Gehalts- und Versorgungsinteresse sind bei diesem Typ das Ideal der guten Berufsleistung und der Beifall von den Kollegen von ausschlaggebender Bedeutung. Der Manager steht an der Spitze einer Betriebsbürokratie, in der er selbst aufgestiegen ist. Am Ende ist für ihn daher Routineverwaltung wichtiger als unternehmerische Initiative.

Der eigentliche "unternehmerische Unternehmer" steht am Ende dieser historischen Metamorphose. Er ist ein reiner Typ, weil in diesem Fall Funktion zur Existenz geworden ist. In Schumpeters Worten: "Die soziale Heimatlosigkeit, die Beschränkung auf das Aufsuchen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten, das Fehlen dauernder Beziehungen zu individuellen Betrieben sind diesem Typ vor allem zu eigen."²³ Für die neue Gruppe der Unternehmensberater, Investmentbanker, Chefeinkäufer und Finanzvorstände scheint nur ein einziges Kriterium zu existieren: "die schöpferische Zerstörung". Soziale Bindungen und betriebliche Loyalitäten wirken nur als Fessel für den geschäftlichen Möglichkeitssinn und das praktische Durchsetzungsvermögen. Der soziale Imperativ hat sich im Zweifelsfall dem gnadenlosen Regime der Innovation zu unterwerfen. Denn was die kapitalistische Maschine in deren Augen allein in Bewegung setzt und hält, kommt von neuen Konsumgütern, neuen Produktions- oder Transportmethoden, neuen Märkten oder neuen Formen der betrieblichen Organisation.

Der reine Typ des "unternehmerischen Unternehmers" ist absolut modern, weil er das Neue zum geschichtlichen Prinzip macht. Sein ganzes Streben ist darauf gerichtet, feste Herrschaftszustände in bewegliche Machtbeziehungen zu verwandeln, und er weiß, dass das Neue im Moment seines Auftretens immer schon von der nächsten Neuerung überholt und entwertet wird. Darin gleicht der "unternehmerische Unternehmer" von Schumpeter dem "destruktiven Charakter" von Benjamin: "Der destruktive Charakter hat das Bewusstsein des historischen Menschen, dessen Grundaffekt ein unbezwingbares Misstrauen in den Gang der Dinge und die Bereitwilligkeit ist, mit der er jederzeit

²³ Joseph A. Schumpeter, Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 8, Jena 1928, S. 485.

davon Notiz nimmt, dass alles schief gehen kann. Daher ist der destruktive Charakter die Zuverlässigkeit selbst."²⁴

3 Generationen des Modells Deutschland

Diese allgemeine Typologie existiert natürlich immer nur in nationalkultureller Ausprägung, worin sich eine bestimmte Form des Klassenkompromisses, der Staatsentwicklung, der Familienbildung und des Mobilitätsverhaltens niederschlägt²⁵. So wird in der Sozialgeschichtsschreibung des modernen deutschen Unternehmertums die eigentümliche Rolle des industriellen Paternalismus hervorgehoben. Familie, Militär und Bürokratie, so das Argument von Jürgen Kocka²⁶, waren die drei Säulen für die Betriebsorganisation unter den Bedingungen einer rasanten industriellen Nachholung. Insbesondere das Modell der Betriebsfamilie, der Betriebsgemeinschaft oder der Betriebsgefolgschaft bildete die Quelle für Loyalität, Disziplin und Leistung. Eine über den bloßen "cash nexus" hinausgehende gegenseitige Loyalität zwischen dem Unternehmer und seinen Arbeitern begründete die "moralische Ökonomie" der industriellen Beziehungen in Deutschland. Besonders die aus dem Osten stammenden Zuwanderer ins Ruhrgebiet erlebten den bürokratischen Industriefeudalismus als Reinkarnation der gewohnten ostelbischen Gutsherrschaft. Noch in den fünfziger Jahren stieß Heinz Hartmann²⁷ bei seinen Umfragen unter deutschen Unternehmern auf eine nach seinen amerikanischen Erfahrungen überraschende Dominanz von kreditiver über funktionale Autorität. "Eine Mischung aus Detroit und dem alten Preußen" bezeichnete einen gewissen Zuwachs an pragmatischer Problemorientierung bei gleichzeitigem grundsätzlichen Bestehen auf der patriarchalen Exklusivität einer führenden Unternehmerpersönlichkeit. Das Bewusstsein des Wiederaufbaus nach dem "totalen Zusammenbruch" stärkte dieses Selbstverständnis letzter Autorität aus Bewährung schließlich noch. So schrieb der "politische Unternehmer" Otto A. Friedrich Ende der fünfziger Jahre: "Wenn die westdeutsche Wirtschaft heute wieder leistungsfähig dasteht, wenn sie einem ruinierten Volke wieder einen er-

²⁴ Walter Benjamin, Der destruktive Charakter, in: ders., Illuminationen, Frankfurt am Main 1961, S. 311.

²⁵ Zur entsprechenden Sortierung von rivalisierenden Kapitalismen etwa Lester Thurow, Kopf an Kopf. Wer siegt im Wirtschaftskreis zwischen Europa, Japan und den USA?, Düsseldorf u.a. 1993, James Fallows, Looking at the Sun. The Rise of the East Asean Economic and Political Systems, New York 1994, Frans Fukuyama, Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft?, München 1995 und Emmanuel Todd, Die neoliberale Illusion. Über die Stagnation der entwickelten Gesellschaften, Zürich 1999.

²⁶ Jürgen Kocka, Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975.

²⁷ Heinz Hartmann, Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation, Frankfurt am Main 1968.

träglichen Wohlstand geschaffen und im internationalen Wettbewerb neue Geltung gewonnen hat, so ist dies für die leitenden Männer der Tausende von Unternehmen, die die Stürme der vergangenen Jahre durchstanden haben, ein glaubwürdiger Beweis ihrer Bewährung. In diesen Tatsachen, in der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmers, ist seine wahre, seine unausgesprochene Autorität fest begründet."²⁸

Das war die Sprache der Weimarer Generation, die sich nach 1945 das Scheitern der Weimarer Republik, die Katastrophe des Nationalsozialismus und den Zusammenbruch des Deutschen Reichs als generationsspezifisches Versagen zurechneten. Die verpflichtende Idee des "sozialen Imperativs" hat diese Generation aus ihrem Scheitern heraus der Bundesrepublik als Erbe hinterlassen.

Daneben gab es allerdings noch die Jungunternehmer und Kriegswirtschaftsmanager des Nationalsozialismus, für die die bundesrepublikanische Spielart von Keynesianismus und Korporatismus eine Übergangsphilosophie von der Volksgemeinschaft der Nazis zur Schicksalsgemeinschaft des Wiederaufbaus bildete. Besonders den gewerkschaftsfeindlichen deutschnationalen Nazi-Kritikern stellten sie sich als kooperationsbereite Ex-Parteigenossen gegenüber²⁹.

Darauf folgend und dann prägend für das Modell Deutschland wurden die mittelständischen Erfinder der "flexiblen Spezialisierung" aus der "skeptischen Generation". Was Adorno seinerzeit als Haltung des Konkretismus bezeichnet hat, ist zum Erfolgsmerkmal einer unternehmerischen Generation geworden, die in Abkehr von Ideologie und Politik alle Energie auf den Aufbau ihrer privaten Existenzgrundlage und ihrer persönlichen Sicherheit lenkte³⁰. Man fühlte sich eher zu konkreter Hilfe und handfesten Problemlösungen als zu ideellen Gesamtanstrengungen und formativen Grundsätzen verpflichtet. Denn hinter aller Realitätsverbissenheit und hinter allem Durchhaltewillen stand ein Gefühl der Bedrohung und Befristung, aus dem heraus das Ganze immer nur als ein Provisorium begriffen werden konnte. Diese Generation hat im Grunde erst nach 1989 zur Selbstanerkennung ihrer Leistungsbilanz gefunden und verteidigt jetzt ein Modell Deutschland, das schon lange nicht mehr existiert.

²⁸ Otta A. Friedrich, *Das Leitbild des Unternehmers wandelt sich*, Stuttgart 1959, S. 28.

²⁹ Dazu Alexander von Plato, "Wirtschaftskapitäne": Biographische Selbstkonstruktionen von Unternehmern der Nachkriegszeit, in: Axel Schildt und Arnold Sywottek (Hrsg.), *Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre*, Bonn 1998, S.377-391.

³⁰ Vgl. Heinz Bude, *Deutsche Karrieren. Lebenskonstruktionen sozialer Aufsteiger aus der Flakhelfer-Generation*, Frankfurt am Main 1987.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Untersuchung an. Das Material besteht aus sechs gezielt erhobenen Fällen³¹ aus dem unternehmerischen schwäbischen Mittelstand, die als beispielgebend für die bei uns so dringend gesuchte "Kultur der Selbständigkeit" gelten können: Sie sind kreativ in der Produktentwicklung, geschickt in der Marktpositionierung, intensiv in der Wertschöpfung und dazu noch progressiv im Beschäftigungsaufbau. Auf Grundlage der Datenbasis von drei minutiös transkribierten offenen Interviews werden Praktiken unternehmerischen Handelns herausgeschält, auf einzelne Elemente gesteigert und auf den reinen Typ des "unternehmerischen Unternehmers" ausgelegt³². Dass die Rekonstruktion sich dabei Schumpeters Vorlage vergewissert, darf nicht als Exemplifizierung eines vorgängigen Wissens missverstanden werden. Es geht vielmehr um die sukzessive Zuspitzung einer Rekonstruktion, die verschiedene Typen als historische Varianten innerhalb des Feldes unternehmerischen Handelns herausstellt. Dabei wird in Abhebung von bisherigen Konzeptualisierungen unternehmerischen Handelns die generationelle Lage als entscheidende Variationsdimension genommen. Mit anderen Worten: Es geht um die Identifizierung einer signifikanten Absetzbewegung zwischen einem alten und einem neuen Typ innerhalb einer auf die westdeutsche Nachkriegsentwicklung bezogenen Generationsgeschichte unternehmerischen Handelns.

Das Ergebnis der Studie besteht nun darin, dass in der Tat Umriss eines neuen Unternehmertums in Deutschland zu erkennen sind, das zwar mit den Traditionen des Modells Deutschland bricht, aber trotzdem nicht dem Angstbild nur noch kurzfristiger Verwertungsinteressen, rein egoistischer Nutzenmaximierung und bloß selbstreferentieller Relevanzbestimmung folgt. Das neue Unternehmertum ist an Langfristigkeit, Sozialverpflichtetheit und Verhandlungsfähigkeit interessiert, jedoch auf der Grundlage eines grundsätzlich gewandelten Systemvertrauens. In ihrem Selbstbewusstsein und in ihren Handlungsorientierungen entziehen sich diese neuen Unternehmer der dramatisierten Entbettungslogik eines unter Globalisierungszwängen sich auflösenden "rheinischen Kapitalismus".

Der Beweis wird im Folgenden auf dem Wege einer schrittweisen Rekonstruktion von drei Fällen geführt: Zunächst wird ein erfolgreicher Mittelständler aus der Modell-Deutschland-Periode einem aufstrebenden Gründer der neunziger Jahre gegenübergestellt. Beide gehören nicht zu den gefeierten Zukunftsbranchen der Informations- oder Biotechnologie, sondern sind Spezialhersteller aus den klassischen Bereichen des Ma-

³¹ Im Sinne von Barney Glaser und Anselm Strauss, *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Bern u.a. 1998, könnte man von einem "theoretical sampling" sprechen, das bestimmte Kontrastierungen zwischen Generationen, Branchen und unternehmerischen Positionen berücksichtigt.

³² Zu der entsprechenden Methodologie rekonstruktiver Sozialforschung siehe Heinz Bude, *Lebenskonstruktionen. Begriff und Methode interpretativer Sozialforschung*, Frankfurt am Main, im Erscheinen.

schinenbaus bzw. der Filtertechnik. Sodann wird in einer Zwischenbetrachtung die strukturelle Differenz dieser beiden Fälle, was die Unternehmensstrategie, das Selbstverständnis und das Verhältnis zu den Beschäftigten betrifft, herausgearbeitet. Zur Prüfung der daraus sich ergebenden Generationshypothese wird schließlich als dritter Fall eine Unternehmerin aus dem "Neuen Markt" herangezogen, die genauso wie der Gründer aus der Maschinenbaubranche der Altersgruppe der um 1965 Geborenen angehört. So lässt sich am Ende ein Resümee über die Ausdrucksgestalt eines neuen Unternehmertums ziehen, das am Beginn des 21. Jahrhunderts die Führung im Pfadwechsel des deutschen Produktionsregimes übernimmt.

4 Ein Garagenunternehmer der siebziger Jahre

Nagold liegt am Rande des Schwarzwalds in einer Gegend, die sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg von armen kleingewerblichen und kleinbäuerlichen Verhältnissen zu einer von gutem Auskommen und gesättigtem Wohlstand geprägten Sozialwelt entwickelt hat. In der Altstadt zeugen die Metzgereien und die Sportartikelgeschäfte von der bevorzugten Lebensqualität. Aber noch hat sich die Pflicht zu Aufstieg und Fortkommen nicht zur Pflicht zum Genuß gewandelt. Man stößt zwar auf eine Dessousboutique und eine Praxis für Körpertherapie, doch an der Überzeugung, dass das "Schaffen" die Grundlage des Lebens darstellt, gibt es in dieser Gegend keinen Zweifel. Hier werden noch unaufhörlich die geschichtlichen Anfänge des Kapitalismus wiederholt. Die Tugend, daran hat sich hier nichts verändert, ist der Preis für den Aufstieg. Wenn der Besucher im gutbürgerlichen Gasthof nach den "Saiten mit Linsen" und den zwei Vierteln Trollinger mit Lemberger zu spendabel beim Trinkgeld ist, muss er mit mißtrauischen Blicken rechnen.

Hier ist die Firma Karl Renz nach der Bundeswehr, die in Nagold eine nach einem unrühmlichen Vorfall in den sechziger Jahren immer noch mit ihrem Ruf kämpfende Kaserne betreibt, der größte Arbeitgeber und der stärkste Gewerbesteuerzahler. Bei insgesamt etwa 180 Mitarbeitern hat sie allein im letzten Jahr 27 Leute eingestellt. Die Wirtin zeigt mir ein Foto in der örtlichen Zeitung, auf dem der Firmengründer in Ritteruniform neben dem ebenfalls verkleideten baden-württembergischen Wirtschaftsminister Walter Döring abgebildet ist.

Wenn man die alljährlichen Ritterspiele als rituelle Inszenierung der örtlichen Sozialstruktur und von daher das Bild aus der Zeitung als soziale Ikone betrachtet, wirkt der schätzungsweise sechzigjährige Karl Renz nicht wie ein Patron, eher etwas teilnahmslos, jedenfalls überlässt er dem Minister aus Stuttgart ganz die Szene. Andererseits unterstreicht die Wirtin seine Position in der lokalen Gemeinschaft: Freilich mehr als, dass

man ihn hier kennt und dass in seiner Firma viele von den Rußlanddeutschen arbeiten, ist ihr nicht zu entlocken.

In dem Bus, der mich am nächsten Morgen ins außerhalb der Stadt gelegene Industriegebiet bringt, befindet sich außer mir nur noch eine mürrische alte Frau. Wir kommen an einem etwas heruntergekommenen Haus vorbei, das wie eine öffentliche Heimunterkunft möglicherweise für Asylbewerber aussieht. Der Sitz der Firma Karl Renz stellt ein Siebziger-Jahre-Ambiente aus mehrfach erweiterten Fabrikhallen mit Betongusssockel und Leichtmetalltüren und dem daneben gelegenen Wohnhaus mit Gartenumrandung dar. Das Büro des Firmeninhabers ist ein reiner Arbeitsort ohne alle Insignien der Chefposition oder des Reichgewordenseins. Lediglich einige Aufnahmen der neugebauten Betriebshallen und der jeweiligen Einweihungsfeiern an den Wänden dokumentieren die Unternehmensgeschichte. Ansonsten liegen auf einem langen Tisch im hinteren Teil des Raumes Modelle von Rahmen und Haltungen sowie Stücke von Fasern und Stoffen herum.

Auf den ersten Blick bestätigt sich der Eindruck von der Abbildung aus der Zeitung: Karl Renz ist keiner, der sich hinstellt und auftrumpft, sondern einer, der abwartet und zusieht. Warum er sich zu diesem Interview bereit erklärt hat, ist nicht ganz einfach zu sagen: Er ist weder ein prahlender Aufsteiger, der sich ins rechte Licht rücken will, noch ein traditionsbewusster Mittelständler, der seinen Erfahrungsschatz weitergeben will. In meinem Anschreiben hatte etwas vom Generationswechsel im Unternehmertum gestanden, worauf wir später in unserem Gespräch zurückkommen: Dem Sohn, den er vor einem halben Jahr ins Geschäft genommen hat, bescheinigt der Vater zwar Einsatz und Willen, aber die komplizierten technischen Dinge traut er ihm nicht zu. Da lässt Karl Renz keinen Zweifel: Eine solche Anlage zu konstruieren, wie er das zuletzt für seinen Betrieb getan hat, würde der Sohn nicht geschafft haben. Hier liegt vielleicht der tiefere Grund für seine Bereitschaft, einem fremden Sozialwissenschaftler gegenüber Auskunft über sich und sein Unternehmen zu geben: Karl Renz hat eine Geschichte zu erzählen, von der er selber glaubt, dass sie sich so nicht fortführen lässt. Es ist ein Gefühl der Unwiederholbarkeit und Unversetzbarkeit, das ihn trotz der Gefahr der Selbstentblößung zum Erzähler seines eigenen Lebens werden lässt.

Ich eröffne unser Gespräch mit der Frage nach seinem Engagement bei den Ritterspielen: "Warum machen Sie das?" "Das macht mir Spaß." Ich frage noch einmal nach und komme gar nicht dazu, meine Frage zu beenden: "Das macht mir Spaß, so als Ritter da mitzulaufen." Ich hatte erwartet, mein Gesprächspartner würde die Gelegenheit wahrnehmen, um mir etwas über seine Einbettung in diese lokale Tradition zu erzählen: Was ihm der Kontakt mit den Leuten bedeutet, wozu er sich verpflichtet fühlt oder wie er zur Stadt steht. Doch seine Antwort bleibt kurz und knapp. Er tut so, als ginge es dabei nur um sein persönliches Vergnügen. Ein weiteres Mal bestätigt sich hier, dass Karl Renz

kein Mensch der Gemeinschaft ist. Er scheint sich einer Rollenzumutung in dem übergreifenden sozialen Drama von Statusstreben und Verantwortungsbewusstsein zu verweigern. Denn er äußert sich nicht als herausgehobene Figur der lokalen Elite, sondern wie einer von vielen, denen es halt Spaß macht, als Ritter mitzulaufen.

Karl Renz ist ein Garagenunternehmer der siebziger Jahre. Er hat in der sprichwörtlichen Garage mit den Filtern angefangen, die von seinem Unternehmen heute weltweit vertrieben werden. Er wurde 1936 geboren, besuchte während des Krieges die Volksschule, machte nach dem Kriege eine Lehre als Maschinenbauer, bildete sich, obwohl das der Ausbildungsmeister gar nicht gern sah, in Fernkursen fort, ging drei Semester lang nach Feierabend zur Technikerschule, war in verschiedenen Firmen als Konstrukteur beschäftigt, heiratete 1962 und wagte 1966 als 33jähriger in der Phase der ersten westdeutschen Nachkriegsrezession den Sprung in die Selbständigkeit. Was als Geschichte von Zufall und Schicksal begann, mündete in einer langen Linie sukzessiven Aufstiegs und kontinuierlichen Wachstums. Im Umschlag vom Gefühl sozialer und historischer Geworfenheit zu dem individuellen Erwerbs verschmelzen Person und Firma: „Alles in eigener Regie“, „Alles selber finanziert“, „Alles selber gemacht“, heißen die Formeln totaler unternehmerischer Selbstzurechnung.

Der Wille zum Fortkommen war von Anfang an vorhanden. Karl Renz macht ganz im Sinne der harten Gesetze des sozialen Aufstiegs den Unterschied zwischen den wenigen Starken, die wirklich weiterkommen wollen, und den meisten Laschen, die doch nie zufrieden sind. Man muss sich selbst hoch strampeln und, wer nur mit Volksschule und ohne Studium ins Rennen geht, muss sich eben doppelt anstrengen. Das war immer schon so und wird immer so bleiben. So spricht der rigide Voluntarismus derer, die berufen, aber noch nicht auserwählt sind.

Doch die Tatsache, dass er sich zu der ersten Gruppe rechnet, erklärt noch nicht seinen Ausbruch aus den geregelten Verhältnissen einer rationierten betrieblichen Karriere. Erst war Karl Renz bei einer soliden Firma, wo es nicht schlecht war, aber wo er sich bald in einer Einbahnstraße mit immer gleichen Aufgaben fühlte. Außerdem gab es woanders wesentlich mehr zu verdienen. Nur war in der neuen Firma die Struktur ein Problem: Ein unzuverlässiger Chef, der seine Mitarbeiter ausnutzte, unlautere Kollegen, die ihm, weil sie mit der Telefonistin ein Verhältnis hatten, profitable Kunden wegschnappten und insgesamt ein schlechtes Klima. Dann spielte der Zufall in Gestalt eines nach seinem Studium auf Zeit angestellten Diplomingenieurs mit, der ihn fragte, ob er nicht daran interessiert sei, für den Verkauf in ein Entwicklungsland Zeichnungen für Lackieranlagen anzufertigen. So kam die erste unternehmerische Idee der Konstruktion von Spritzkabinen für Autoreparaturwerkstätten, Fuhrunternehmen oder andere Handwerksbetriebe zustande.

Die Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit lagen also in zwei Umständen: zum einem in einem Gefühl der Ungerechtigkeit, was die Verantwortungszurechnung und die Leistungsbewertung in einer unübersichtlichen betrieblichen Struktur betraf, und zum anderen in dem Glück, von einem anderen auf den Gedanken für ein Produkt gebracht worden zu sein, das den eigenen Talenten entsprach und mit dem man selbst auf den Markt gehen konnte. Die Enttäuschung über einen durchlöchernten Paternalismus wurde auf diese Weise durch einen Wink des Schicksals aufgefangen und in eine Energie der Selbstverwertung verwandelt.

Nachdem er nochmals Abendkurse in Buchhaltung genommen und eine Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer abgelegt hatte, waren die Bedingungen für die neue berufliche Existenz erfüllt: "Dann haben wir uns da reingewagt". Mit dem "Wir" ist das Ehepaar Renz gemeint. Denn während Karl Renz Tankstellen abklapperte, um ihnen Angebote für den Bau einer eigenen Spritzkabine zu unterbreiten, mussten diese von Gerda Renz, die gerade ihr erstes Kind bekommen hatte, auf der Reiseschreibmaschine getippt werden. Das waren manchmal über zwanzig Seiten mit Zeichnungen und Berechnungen. Freilich nicht allein das Büro, das Kaufmännische überhaupt war ihr Part. Daher wurde ohne ihre stille Ratifizierung keine geschäftliche Entscheidung von Belang getroffen. "Ich hab' zwar die Idee gehabt", so seine Erklärung ihrer unausgesprochenen Verhandlungen, "aber sie hat da nicht widersprochen, obwohl sie manchmal schon Bedenken mit manchen Dingen hatte". Die Wichtigkeit der Paarbeziehung für die Existenzgründung kommt darin zum Ausdruck, dass unser Erzähler den "Wir"-Bezug bei seiner weiteren Darstellung der Unternehmensgeschichte nicht wieder aufgeben wird.

Nur hatte das Geschäft mit den Spritzkabinen zwei Haken: Der eine betraf die Kunden, die sich, wie Karl Renz heute noch betont, nicht fair verhielten, indem sie sich von ihm beraten ließen, aber dann mit dem Auftrag zum nächsten gingen, weil ihnen die Abwicklung durch den Ein-Mann-Betrieb zu riskant erschien. Und der andere hing mit dem Zahlungsverhalten vieler kleingewerblicher Kunden zusammen. Die 25 000 DM, die ein solches Objekt damals kostete, hatten die gar nicht zusammen, weshalb vor-, nach- und zwischenfinanziert werden musste. Und wenn ein Abnehmer in dauerhafte Zahlungsschwierigkeiten geriet, war die ganze geschäftliche Existenz von Karl Renz gefährdet. Bankkredite waren nämlich im Unterschied zu heute wie unser Gesprächspartner herausstellt, wo einem das Geld nachgeschmissen wird, nicht zu bekommen. "Fünffache Sicherheit" haben die verlangt, dem mit den 5 000 DM von der Bausparkasse als Ausgangskapital schwerlich zu genügen war.

Aus dem Unbehagen in dieser Lage entwickelte sich dann aber die eigentliche Produktidee, die erst den Aufstieg des Unternehmens ermöglichte: Die Idee für einen Artikel, der wenig kostet und deshalb mit geringem Risiko verkauft werden kann. "Sie können nicht jeden Tag Autolackierkabinen verkaufen, die 20 000 DM oder 30 000 DM oder

noch mehr kosten. Und da habe ich mir gesagt, Filter für diese Kabinen, die brauchen die Leute immer, brauchen die mindestens einmal im Jahr. Die brauchen verschiedene Vorfilter, Filter zum Abscheiden der Farnebel und so weiter. Außerdem ist der Wert nicht so hoch. Wenn einer mit einer festeingebauten Spritzkabine Pleite geht, kriegen Sie keinen Pfennig. Aber bei den Filtern sind das nur 800 DM oder 1 000 DM, die sind zu verkraften. Also hab ich das immer mehr ausgebaut."

Bemerkenswert ist der Blickwechsel von der gesamten Anlage zu einem einzelnen für den Betrieb des Ganzen allerdings notwendigen Moment. Hier zeigt sich die unternehmerische Qualifikation, in Dingen und nicht in Worten und Begriffen zu denken. Freilich tritt im Fall von Karl Renz noch ein defensives Element hinzu: nämlich das Bestreben, die mögliche Abhängigkeit vom geschäftlichen Ruin des anderen in den Griff zu bekommen. Mit dem kleinen günstigen Gebrauchsartikel geht der Unternehmer zwar eine Beziehung zu seinem Kunden ein, macht sich jedoch nicht von dessen Erfolg abhängig. Dieses Motiv der Abhängigkeitskontrolle und Risikobeherrschung ist bei Karl Renz womöglich ausschlaggebender und richtungsbestimmender als der unternehmerische Impuls der Rekombination und der Selbstdurchsetzung.

Die Cleverness im Umgang mit den Leuten hat Karl Renz bei seinem Vater gelernt. Der hatte eine Autoverwertung, in der der Junge mit seinem sieben Jahre älteren Bruder schon früh eingespannt wurde: Was der Ältere mit dem Schweißapparat verschrottete, musste der Jüngere an den Mann bringen. "Wir hatten in Böblingen damals viele Amerikaner, an die haben wir viel verkauft. Ob das Reifen, Batterien, Radios, Fensterscheiben oder sonst etwas war. Wenn einer kam und eine Batterie wollte, und ich hab' keine gehabt, hab' ich dem halt ein Radio verkauft oder etwas anderes. Also ich hab' nie einen rausgehen lassen, ohne dass der etwas gekauft hätte. Oft haben die Leute gesagt, ich komm' wieder, und da wusste ich schon, dass von zehn höchstens einer wiederkommt. Also habe ich gesagt, ‚Komm, Du kriegst einen festen Preis‘, zack. So ging's. Das war eine ganz gute Schulung."

Cleverness bezeichnet eine populäre Kunst der Handelns, die mit Finten und Kniffen, Verzögerungen und Verschiebungen, Kehrtwendungen und Ausbremsungen operiert. Die Häresie des Erwerbs im Schrotthandel, wo der Heranwachsende mit allerlei "Spitzbuben" und "Bastlern" zu tun hatte, war zwar eine "gute Schulung" fürs Verkaufen, stellte jedoch für Karl Renz nicht den eigentlichen Grund seiner unternehmerischen Dynamik dar. Die kam nämlich nicht von innen, sondern wurde ihm von außen aufgezungen. Der Kernsatz seiner Selbstexplikation als Unternehmer lautet: "Ich bin bis jetzt zu allem, was ich mach, gezwungen worden".

Denn normalerweise wäre er gar nicht auf die Idee gekommen, die Filter selbst herzustellen. Die Garage war nämlich anfänglich ein Lager für gekaufte Filter. Als Karl Renz

noch hauptsächlich die Lackierkabinen baute, lieferte er nebenher als Zwischenhändler die für das Betreiben der Anlage notwendigen Filter. Bei fünfundzwanzig Prozent Rabatt war das kein schlechtes Geschäft. Aber vom einen auf den anderen Tag sollte es nur noch zehn Prozent ab Werk plus Verpackung geben. Da hatten nach Ansicht unseres Gesprächspartners andere, die ebenfalls Kabinen bauten, Druck auf den Hersteller ausgeübt, weil sie den Wettbewerbsvorteil, den er sich durch das zusätzliche Filtergeschäft gesichert hatte, zunichte machen wollten. Erst als Reaktion auf diese Situation fasste Karl Renz den Entschluss, die Filter selbst zu produzieren: "Dann haben wir's selber gemacht."

Die Herausforderung, es denen zu zeigen, wird fortan zum bestimmenden Antrieb seiner Unternehmensstrategie und Geschäftspolitik. Was der Aufsteiger dann immer wieder in die Waagschale wirft, ist sein eigenes technisches Können. So hatte Karl Renz ursprünglich keine Ahnung davon, wie man solche Filter produziert. Er befasste sich damit, schaute sich um, probierte aus, und begann schließlich mit der Produktion von Filtern auf Heimarbeitsbasis. Das war zuerst noch eine reine Endfertigung von bezogenen Einzelteilen, entwickelte sich mit der Zeit freilich zu einer eigenen Produktionstechnologie, die sich durch beständige Innovation veränderten technischen Anforderungen und marktstrategischen Gegebenheiten anpasste.

Die Geschichte von "Hauptfeind Nummer eins" verdeutlicht die Weltsicht des mittelständischen Unternehmers, der sich durch äußeren Zwang zur inneren Dynamik getrieben fühlt. Wieder ist der plötzliche Bruch einer langfristigen Kooperationsbeziehung der Ausgangspunkt eines technischen Innovationsschubs. Gehlhoff ist mit etwa 1000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von rund 2,5 Milliarden DM der Marktführer für Filtertechnik in Europa. Von denen bezog Karl Renz jahrelang in großen Mengen ein bestimmtes Fasermaterial für die Herstellung seiner Filter.

"Die haben mich immer gepiesackt, die haben mich immer nur gepiesackt. Und dann haben sie mir immer weniger Rabatte gegeben und den Bonus gekürzt und alle möglichen Leute beliefert, wo wir doch vorher vereinbart hatten, die Leute darf er nicht beliefern, dafür gehen wir nicht an die Autoindustrie. Wir haben das dem Gehlhoff dann mitgeteilt, und bis heute keine Antwort bekommen. Die haben aber nie gedacht, dass wir so etwas hinkriegen. Verstehen Sie. Die haben immer gedacht, sie sind die Größten. Und sie können sich alles erlauben."

Durch das in seinen Augen selbstherrliche Gebaren des Goliath fühlte sich der David herausgefordert. Er sah lange zu, wie sie die Bedingungen zu ihren Gunsten veränderten und ihn in die Ecke drängten, aber irgendwann war die Grenze überschritten. Er musste selbst produzieren, was er bisher von denen geliefert bekam. Wieder hatte er überhaupt keine Vorstellungen davon, wie das gehen sollte. "So als wenn sie von heute auf mor-

gen Autoreifen oder Batterien herstellen müssten". Er brauchte ein gutes Jahr Recherche und Überlegungen. Über Fachzeitschriften, Ausstellungen, vor allem aber über das geschickte Ausfragen von Konkurrenten und Vertretern beschaffte er sich die notwendigen Informationen.

"Und die Leute, die etwas verkaufen wollten, die haben wir halt ausgequetscht, bis es nicht mehr ging. Die haben über Konkurrenten geschimpft. Und dann haben wir die kommen lassen. Und dann haben wir so ein bisschen gefragt „Ist das eigentlich bei Ihnen so und so?“ So haben wir mit der Zeit mehr und mehr erfahren, und am Schluss hab‘ ich mehr gewusst als die meisten Vertreter."

Karl Renz wird von den Großen "gepiesackt" und "quetscht" die Kleinen aus. Die Metaphorik lässt eine enge Welt von Druck und Gegendruck anklingen, in der man sich "reinbegeben" muss in die Dinge, um etwas Platz für sich zu haben. Hier passiert nichts von selbst und aus sich heraus, alles muss erkämpft und errungen werden. Dass sich der Horizont öffnet und einen Weg ins Freie zeigt, ist völlig unvorstellbar.

Karl Renz hat bis ins Einzelne durchdacht und bis ins Kleinste berechnet, welche Maschinen in welcher Kombination und auf welcher Basis in Verbindung gebracht werden müssen, damit diese bestimmte Polyesterfaser herauskommt. Stolz führt er mir in der Halle sein Werk vor und erklärt, dass sie über die modernste Anlage verfügen, die es zur Zeit in der Branche gibt. Die Möglichkeit schneller Umstellungen erlaubt die umstandslose Befriedigung verschiedenster Kundenwünsche. Die gesamte Maschinenstraße besteht aus Sonderanfertigungen, für die sich unser Gesprächspartner selbst die Konstruktion ausgedacht hat.

"Das waren alles verschiedene Lieferanten. Das war ja nicht aus einer Hand. Das begreifen die heute noch nicht, dass wir das hinbekommen haben. Die haben alle in der Gegend rumerzählt, ‚Der Renz hat einen gekauft.‘ Stimmt aber nicht, habe ich alles selbst gemacht."

Es ist die Genugtuung, das geschafft zu haben, die ihn in das Hochgefühl unternehmerischer Souveränität versetzt. Von der Kapitalausstattung und der Marktstrategie hätte er gar keine Chance gegen Gehlhoff gehabt, es ist nur seinem eigenen technischen Können zu verdanken, dass er dem "Feind Nummer eins" die Stirn bieten konnte. Dass die Mitbewerber überall erzählen, dass er dafür heimlich einen Spezialisten angeheuert habe, verbucht er als zusätzlichen Triumph. Es passt zu seinem defensiven Zug, lieber unter als überschätzt zu werden. Im Übrigen reicht ihm die stille Gewissheit, die komplizierte Konstruktion ganz allein hinbekommen zu haben.

Das technische Denken dient Karl Renz nicht in erster Linie zur Lösung von Problemen, sondern bildet das Zentrum seines Machtgefühls und seines Autonomieverständnisses. Dieser persönlichen Psychologie ist sein ganzes wirtschaftliches Erwerbsstreben und seine soziale Verantwortung untergeordnet. Dabei ist Karl Renz kein Tüftler und Erfinder, der sich völlig der momentanen Faszination an der Sache hingibt. Das Bewusstsein seiner technischen Kompetenz ist für ihn vielmehr die Grundlage dafür, bei den Anerkennungskämpfen in den Arenen der Wirtschaft bestehen zu können. Wer sich einem Konkurrenten wie Gehlhoff gegenüber behaupten will, der sich wie eine gute und faire Firma präsentiert, aber in Wirklichkeit über Leichen geht, der braucht einen starken Rückhalt in einem Bereich, den einem niemand nehmen kann. Für Karl Renz ist sein technisches Können das, was seine Reaktionsfähigkeit auf dem Markt und seine Unabhängigkeit von Kooperationspartnern gesichert hat. So konnte er dem Druck der Größeren und Mächtigeren nicht nur standhalten, sondern Fremdzwang in Eigenentwicklung umwandeln.

"Einen Kaufmann können Sie kaufen", antwortet er auf meine Frage nach den Stärken seines Unternehmens. "Ein Kaufmann kommt auf allerlei Ideen. Was meinen Sie, was meine Leute schon alles wollten, wo ich gesagt habe, das funktioniert nicht, das geht nicht. Die hätten 100 000 DM rausgeschmissen, wenn ich nicht gleich gesagt hätte, das funktioniert so nicht. Wenn ich die alles allein machen lasse, ist meistens schon was schiefgegangen."

Der Techniker-Unternehmer sorgt also nicht nur nach außen, sondern auch von innen für den Stand des Unternehmens. Seine "Herren Kaufleute", die sich von neuen Entwicklungen auf dem Markt wer weiß was versprechen, muss er immer wieder zurechtweisen, damit denen die Maßstäbe des Machbaren nicht verloren gehen. Das ist freilich nicht im Ton des Älteren und Erfahreneren gesagt, der die überschüssigen Ideen der Jüngeren und Nachkommenden auf den Boden der Tatsachen zurückholt, vielmehr kommt darin die Kontrollphantasie des Gründers zum Ausdruck, der sich seinen Betrieb nicht aus der Hand nehmen lassen will.

Karl Renz weiß sich als Lebenszentrum seines Unternehmens, das sich in einer Welt von Zwängen und Abhängigkeiten behaupten muss. Das betrifft nicht allein mächtige Zulieferer und missgünstige Mitbewerber, sondern auch Kunden und Mitarbeiter. Man darf bei Reklamationen einem Kunden gegenüber nie einen Fehler oder Mangel zugeben, schärft er seinem jungen Ingenieur ein, sonst drohen schnell Nachforderungen und Klagen. Der verhält sich manchmal, obwohl er studiert und von einer anderen Firma beste Zeugnisse mitgebracht hat, wie ein Lehrling, der noch nicht weiß, wozu ein Kunde alles fähig ist. Dann feilschen große Abnehmer wie Melitta so um den Preis, dass es nichts mehr zu verdienen gibt. Die hetzen die verschiedenen Anbieter aus Italien, Belgien oder Holland aufeinander, um wirklich das Letzte rauszuholen. "Wissen Sie, die sind

ja unverschämt, diese Leute." Da sagt sich der clevere Verkäufer, dass man lieber zu einem Endverbraucher geht, wo man an kleineren Mengen unter Umständen mehr verdient als an den großen Kontingenten. Technisch ist der Betrieb ja zu dieser variablen Produktion dank der Konstruktivität seines Gründers in der Lage.

Aber auch die Mitarbeiter unterliegen dem Zugriff des Technikers an der Spitze. Karl Renz hat fünfzehn Videokameras in den Betriebsräumen installiert, über die er von seinem Wohnzimmer aus beobachten kann, wie seine Leute schaffen. Eigentlich als Teil eines Sicherungssystems gegen Einbruch und Brand vorgesehen, lässt es sich auch zur Überwachung des Personals nutzen. Da fällt ihm bei der Spätschicht auf, dass die schon eine halbe Stunde vor dem Ende der Schicht mit Putzen beginnen. Aber ganz bewusst erteilt er seinem Betriebsleiter den Auftrag, über das Videowarnsystem die Einführung der neuen Produktion zu überwachen. "Sie, das kann nicht sein, dass die sechs Minuten für einen Filter brauchen." Weil diesem aber nichts auffällt, zitiert er ihn zur genauen Beobachtung ins Wohnzimmer. "Gucken Sie sich das an, das muss man analysieren."

Der Techniker-Unternehmer denkt an eine systematische Optimierung des Produktionsprozesses, so wie das Henry Ford mit seiner Fließbandproduktion vor hundert Jahren gemacht hat. Denn die Leute an sich sind für ihn ein träges Material, das man aktivieren und regulieren muss.

"Ich sag gerade dem jungen Ingenieur immer wieder ‚Jeden Tag durch die Halle mindestens einmal durchlaufen, jeden Tag eine Abteilung für eine halbe Stunde, mal gucken, kontrollieren, mal mit denen reden, so reihum‘. Ich sag auch ‚Gehen Sie auch am Abfallkübel vorbei, jeden Tag, was da drin liegt, was die wegschmeißen, was da Schrott ist, wieso da Schrott ist‘."

Von der Vorstellung einer Betriebsfamilie kann keine Rede sein. Im Grunde steht Karl Renz seinen Mitarbeitern indifferent gegenüber. Sie sollen zur Verwirklichung seiner technischen Ideen beitragen und im Kampf gegen feindliche Konkurrenten ihre Rolle spielen. Auf meine Frage nach der Bedeutung der Region für die Rekrutierung von Mitarbeitern, antwortet mein Gesprächspartner, dass ihm am liebsten sei, wenn sie nicht von so weit weg kommen, weil man dann besser überwachen könne, ob einer krankmacht. Rauchen während der Arbeit und Krankmachen unter der Woche sind nämlich verboten. Wer richtig "schafft", wird nicht nur gut bezahlt, sondern bekommt unter Umständen auch eine der dreißig Wohnungen zur Miete angeboten, die Karl Renz für solche Fälle gebaut hat. Auf meine zusätzliche Frage, ob es denn schon Mitarbeiter in der zweiten Generation gebe, muss mein Gesprächspartner passen. Die Leute, die bei ihm beschäftigt sind, seien meistens noch nicht so alt.

Außerdem lehnt Karl Renz jegliche organisatorische Einbettung seines Unternehmens ab. Weder ist er als Unternehmer in einem Verband, noch duldet er Gewerkschaftler

unter seinen Mitarbeitern. "Wer hier mit der Gewerkschaft anfängt, den schmeiß' ich raus."

Weil die meisten qualifizierten Arbeitskräfte hier in der Gegend, wenn sie die Möglichkeit haben, zu Daimler-Benz nach Sindelfingen oder zu IBM nach Böblingen gehen, konnte Karl Renz jahrelang keine rechten Leute bekommen. Erst die Russlanddeutschen haben dieses Rekrutierungsproblem gelöst. Heute seien in dem Betrieb, bemerkt Karl Renz mit einer gewissen Betonung, zwanzig Nationen versammelt. Doch mit multikultureller Gesinnung beim Firmeninhaber, so ist aus einer Bemerkung zu dem "Asylantenheim" in der Nähe zu schließen, hat das weniger zu tun, als mit dem Angebot verfügbarer Arbeitskräfte für einen Betrieb dieser Art.

Im Übrigen ist die persönliche Bindung an den Standort Nagold bei Karl Renz eher lose und dünn. Er habe nur einen günstigen Bauplatz gesucht, mit passabler Verkehrsanbindung und einem Gymnasium für die Kinder in der Nähe. Für seine Frau sei es schon hart gewesen, sozusagen aufs Land zu ziehen, aber das Angebot sei im Umkreis nirgendwo besser gewesen. Außer, dass er den Oberbürgermeister duzt, scheint Karl Renz mit der Stadt und ihren Bewohnern wenig zu tun zu haben. Die Geschichte einer nicht gewagten Auswanderung nach Amerika unterstreicht das Kontingenzgefühl, was seine Verheimatung angeht. Als Achtzehnjähriger hätte er in die Neue Welt gehen können, um später die Werkzeugmaschinenfabrik seines Onkels zu übernehmen. Aber er hat sich wegen Sprach- und Kulturängsten damals nicht getraut. "Im Nachhinein habe ich mir gesagt, das war vielleicht ein Fehler. Aber so, wie es das Schicksal will, bin ich jetzt hier."

Für die Zukunft seines Unternehmens macht sich Karl Renz keine Sorgen: Sie machen mit dem als Kapital eingesetzten Unternehmenswert eine Rendite von 20 Prozent, das Geschäft mit den Filtern entwickelt sich nach einigen Großaufträgen mit der Lufthansa und diversen Großkliniken rasant, die Nachfolge ist aufgrund der anderweitigen beruflichen Orientierung seiner beiden Töchter und des Eintritts des Sohnes in die Firma geregelt. Man muss allerdings mit moderneren Maschinen immer wieder mit der Zeit gehen. Da melden sich indessen leise Zweifel, ob der Sohn nicht am Ende auf fremde Kräfte zurückgreifen muss, um sich auf dem neuesten Stand der Technik zu halten. Vielleicht geht letztlich mit seinem Austritt aus der Firma doch eine Geschichte zu Ende, die sich so nicht wiederholen lässt.

Karl Renz stellt sich als Unternehmer aus der Helmut-Schmidt-Zeit dar, der weder typischer Schuldner noch langfristiger Kooperationspartner sein will. Sich von Kredit abhängig zu machen, kommt ihm erst gar nicht in den Sinn; vor der Angewiesenheit auf stärkere Kooperationspartner schreckt er zurück. Der Rekurs auf sein eigenes techni-

sches Können ermöglicht ihm eine Position glänzender Unabhängigkeit, die aber mit dem ständigen Gefühl, in einer Welt des Zwangs zu leben, erkauft wird.

Als ich ihn zum Schluss nach den Konsequenzen des Endes der alten Bundesrepublik frage, versteht er mich gar nicht. Was mögliche Kriegseinsätze der Bundeswehr, die zukünftige Beteiligung des Staates an der Rentenversicherung oder die in Aussicht gestellte stärkere steuerliche Belastung von Energieverbrauch betrifft, zieht sich Karl Renz auf eine reine Beobachterperspektive zurück und meidet jede Teilnehmerperspektive. Er redet wie einer, der wie alle anderen die Veränderungen im Lande vor dem Fernsehschirm verfolgt. Dass er als Bürger und Unternehmer irgendwann selbst aufgefordert sein könnte, Stellung zu beziehen, kann er sich nicht vorstellen.

„I: Hat Sie die Einigung vor zehn Jahren eigentlich irgendwie betroffen?

E: Die Wiedervereinigung?

I: Ja.

E: Ja, persönlich?

I: Ja, haben Sie gedacht, dass ist jetzt ...

E: Nein, nicht. Ich hab gesagt, so billig kommen wir nicht mehr zusammen.“

5 Ein Gründer der neunziger Jahre

Auf Alexander Hauff war ich durch eine Broschüre der L-Bank gekommen, in der Entrepreneure aus Baden-Württemberg vorgestellt wurden. Dort war er im Stil der neuen Zeit vor einer kurvenartigen Maschinenkonstruktion mit Jeans und Sweatshirt ins Bild gebracht. Der Mann von dreißig Jahren soll jung und sportlich, risikobereit und innovativ, flexibel und schnell erscheinen. In solcher Aufmachung wird mit dem Traum von der Verwirklichung eigener Ideen gespielt.

Die Wirtsleute, bei denen ich in Renningen Quartier nehme, sind in ungefähr dem gleichen Alter. Es überrascht nicht, dass sie Alexander Hauff als einen ihrer Gäste kennen. Hier pflegt man traditionelle Gastlichkeit und versteht sich zugleich auf Kundenorientierung. Zum Zwiebelrostbraten kann man zwischen verschiedenen Sorten deutschen Rieslings und einer ganzen Palette von Trollingern und Lembergern wählen.

Die Firma ist in einem luftigen Bau aus Fertigteilen in leichtem Orange und Zitronengelb untergebracht. Die Sekretärin geleitet mich in ein durch Jalousien abgedunkeltes Besprechungszimmer mit langgezogenem Tisch in der Mitte und Flip Chart an der Stirnseite. Alexander Hauff, in Wirklichkeit untersetzter, freilich auch behender als auf im Bild, macht einen ruhigen und entschlossenen Eindruck, als wisse er, dass die Zeit

auf seiner Seite ist. Das Interview mit mir schlägt er anfänglich wohl eher zu den Aufwendungen für PR, gewinnt aber dann mehr und mehr Interesse an dem, was er selbst sagt.

Alexander Hauff stellt Zuführtechnik her. Darunter sind die Fließbänder, Laufwerke und Greifmechanismen zu verstehen, die die einzelnen Stationen eines Produktionsprozesses verbinden. Die Firma existiert seit 1989 und gilt heute als einer der jungen Aufmischer auf diesem Spezialmarkt für Rationalisierungsmaßnahmen. Bei gegenwärtig 45 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 21 Millionen DM kommt sie auf einen der höchsten Pro-Kopf-Umsätze der Branche.

Zur Zuführtechnik sei er wie die Jungfrau zum Kinde gekommen. Das war einfach die Branche der Firma, in der Alexander Hauff nach seiner Lehre als Industriemechaniker in der Fachrichtung Maschinenbau aus nicht näher benannten persönlichen Gründen gewechselt war. Da sei ihm aber schon klargeworden, dass man in diesem Bereich ohne viel Geld, aber mit guten Ideen viel erreichen könnte. Die erläuternde Formulierung, „dass hier mit einem relativ geringen Investitionsaufwand Produkte hergestellt werden können, also dass der Aufwand mehr der innovative Aufwand ist als der Kapitalaufwand“, deutet schon an, dass der Unternehmer von heute in ganz anderen Kategorien denkt als der Angestellte von damals. Alexander Hauff beschreibt sich selbst als ruhigen und eher unauffälligen Typ, jedoch die Erfahrung, dass andere trotz geringerer Leistung höher gestellt wurden, ließen bei ihm und einem Kollegen den Entschluss reifen, ihr Glück in der Selbständigkeit zu suchen. Als das bekannt wurde, wurden beide sofort entlassen, weshalb ihre Existenzgründung einem Sprung ins kalte Wasser gleichkam. Weil ihnen der Meisterbrief fehlte, mussten sie noch die Mühlen der Bürokratie durchlaufen, bis sie aufgrund einer Ausnahmegenehmigung des Regierungspräsidenten ihr Handwerksgewerbe anmelden konnten.

Andererseits will Alexander Hauff den konkreten Umständen seines Schritts nicht zuviel Gewicht beimessen, weil es für ihn keine Frage war, sich irgendwann finanziell besser zu stellen. Da er den schulischen Weg ausgeschlossen habe, weil ihm der zu langwierig erschien, um weiterzukommen, habe er den Weg der Selbständigkeit gewählt. Er hatte damals einen großen Vorteil gegenüber vielen anderen: Er hatte nichts zu verlieren. Kein Eigenkapital, von dem er zehren, und keine Familie, auf die er sich stützen konnte. Alexander Hauff stellt sich mir gegenüber in dreifacher Hinsicht als relativ mittellos dar: Er verfügte weder über das symbolische Kapital der Bildung, das ökonomische Kapital des Geldes, noch das soziale Kapital sozialer Beziehungen. Doch er münzt diesen Nachteil der Herkunft in einen Vorteil des Antriebs um. Mit dem Stolz dessen, der es trotzdem geschafft hat, behauptet er, dass in der Mittellosigkeit die beste Voraussetzung für eine Existenzgründung liege. Dann, so die insinuierte Schlussfolgerung, muss man sich nämlich voll und ganz in die Sache hineingeben.

Die 15 000 DM Eigenkapital bekam der Vierundzwanzigjährige von seinem Vater. Nach Lehre, Bundeswehr und zwei Jahren im Beruf habe er nicht einmal diesen minimalen finanziellen Grundstock bilden können. Mehr habe der Vater als selbständiger Schreiner auch nicht aufbringen können. Die Hauffs sind eine alteingesessene, verzweigte Familie in Renningen, aber alles Handwerker, wie mein Gesprächspartner hinzufügt, ohne unternehmerische Tradition. Wir erkennen hier einerseits, dass das Motiv der Selbständigkeit keineswegs vom Himmel fällt, sondern als ethische Gewohnheit in der Familie angelegt ist, und andererseits, dass sich der Sohn nicht wie sein Vater mit einer lediglich auskömmlichen Existenz zufrieden geben will.

Um sich selbst als Unternehmer zu charakterisieren, nimmt Alexander Hauff eine grundlegende Unterscheidung vor. Selbständig zu sein, heißt für ihn in erster Linie ohne Anweisung und Befehl zu arbeiten, während man Unternehmer seiner Ansicht nach erst dadurch wird, dass man sich Ziele setzt und Strategien entwickelt. Im ersten Fall steht das reine persönliche Autonomiebedürfnis im Vordergrund, im zweiten Fall geht es um den Wunsch und die Begierde, die Grenze des Machbaren zu verschieben und die Bedingungen für weitere Entwicklungen zu setzen.

Alexander Hauff erzählt von einem Schlüsselerelebnis, das ihm diesen Unterschied klargemacht hat. Um die Jahreswende 1992/1993 geriet nach der Verflüchtigung des Vereinigungsbooms der gesamte baden-württembergische Maschinenbau in die Krise. Die Aufträge blieben in der gewohnten Form aus, die Banken forderten neue Sicherheiten für laufende Betriebskredite und gesamtwirtschaftlich breitete sich eine schlimme Rezessionsstimmung aus.

"In dieser Krisenzeit, in der ich tatsächlich mit dem Rücken an der Wand stand, ist mir eigentlich das unternehmerische Denken gewachsen. Also ich hatte ein Schlüsselerelebnis, das war 1993 in einem Gespräch mit der Hausbank, das ich geführt hatte, damals allein. Das hat mir damals eigentlich den notwendigen Schub gegeben um zu sagen, in so ein Gespräch gehe ich nicht mehr rein, nicht mehr mit diesen Voraussetzungen, zum einen mit der Vorbereitung, und zum anderen natürlich auch aus den Gründen, weshalb dieses Gespräch stattgefunden hat. Und hab mir dann punktuell Ziele gesetzt, wo ich mich in Verbindung natürlich auch immer mit dem Berater und auch mit der Hausbank dementsprechend verbessern, wo ich anpacken muss, um eine sichere Stellung gegenüber solchen Institutionen auch wie der Hausbank zu bekommen. Sie müssen wissen, was Sie eigentlich tun, wenn Sie investieren, wieso Sie investieren, was Sie damit vorhaben. Das heißt, dass wir mittlerweile seit fünf Jahren regelmäßig einmal im Jahr ein Bankengespräch führen. Da wird ganz klar gesagt, was gelaufen ist, wird das letzte Jahr analysiert. Dann wird aber gleichzeitig das neue Jahr durchgesprochen. Es wird gezeigt, welche Investitionen notwendig sind, wieso sie notwendig sind und was wir für ein Wirtschaftsjahr erwarten. Und seit wir diese Gespräche führen, seit auch die Institutio-

nen unsere Wege schon im Vorfeld kennen, können sie das natürlich auch intern besser verfolgen und können sehen, ob wir die Zielsetzung erreichen. Ich sage immer, man muss unterscheiden zwischen Selbständigkeit und Unternehmertum. Selbständigkeit heißt für mich immer nur Arbeiten ohne direkten Vorgesetzten. Und das Unternehmerische heißt, was zu planen, auch was zu unternehmen, nicht nur, so wie es gerade reinkommt, das abzuarbeiten, sondern sich ständig zu fragen, was mache ich noch zusätzlich, oder was mache ich nächstes Jahr, wo stehe ich in zwei Jahren? Das ist für mich Unternehmertum."

Es geht um den Wechsel von einer reaktiven Einstellung auf das, was so kommt, zu einer strategischen Einstellung auf das, was sich herstellen und bewirken lässt. Wo der Selbständige sich der Gegenwart hingibt, denkt der Unternehmer in die Zukunft. Was für Alexander Hauff das Gespräch in der Hausbank zu einem Schlüsselerlebnis macht, ist die schmachvolle Erfahrung, gegenüber diesem Kreditverwalter blank dazustehen und sich in seinem Scheitern offenbaren zu müssen. Tatsächlich kündigte ihm die Bank nach diesem Gespräch sämtliche Konten. Aber seine Reaktion auf diese Erfahrung war nicht der Rückzug und die Abkapselung, sondern ganz im Gegenteil das Heraustreten und die Öffnung. Darin liegt für ihn der Schritt vom selbstgenügsamen Selbständigen, wie sein Vater einer war, zum sich selbst wagenden Unternehmer, der seine Herkunft hinter sich lässt. Mit Investitionen kommt man aus der Falle der Selbständigkeit heraus. Wer sich nämlich für Investitionen entscheidet, wartet nicht mehr darauf, was passiert, sondern setzt durch seine Handlungen Bedingungen für weitere Entwicklungen. Voraussetzung dafür ist freilich die Transparenz für den Geldgeber. Der Unternehmer, der sich nicht allein auf sein eigenes technisches Können verlassen will, braucht Geld zur Verwirklichung seiner unternehmerischen Ideen. Als wollte er sich die neue Praxis der "investor relations" zu eigen machen, sucht Alexander Hauff die Übereinstimmung mit dem Kreditgeber. Nicht, dass sich bei ihm die traditionelle Bankenfeindschaft des Mittelstands in eine neue Bankenfreundschaft verwandelt hätte, dafür sitzt die ihm zugefügte Schmach zu tief, aber er sieht, dass man nur dann Geld bekommen kann, wenn man Pläne vorlegt, Erwartungen zum Ausdruck bringt und sich Erfolgskontrollen unterzieht. Wer nur darauf bedacht ist, sich nicht in die Karten gucken zu lassen, kann nie das Vertrauen eines Kreditgebers gewinnen, der schließlich wissen will, worauf er sein Geld setzt. Alexander Hauff will sich auf keinen Fall noch einmal in die Situation bringen lassen, Forderungen entgegennehmen zu müssen, er ist vielmehr bereit, die Voraussetzungen so zu erfüllen, dass er selbst Forderungen stellen kann. Darin ist Alexander Hauff ein Unternehmer, wie ihn Schumpeter beschrieben hat, der sich nicht nur als typischer Schuldner, sondern zugleich als das einzig selbständige Wirtschaftssubjekt versteht, das sich den gegebenen Bedingungen nicht unterwirft, sondern durch seine Initiative neue schafft.

Der kreditorientierte Unternehmer braucht einen Berater, der sich in Fragen des Geldes auskennt. Im Fall von Alexander Hauff ist das ein Rechtsanwalt und Freund. Die beiden

sind Jahrgang 1965 und sind zusammen aufgewachsen. Hier deutet sich eine Atmosphäre geschäftlicher Koevolution im generationellen Gleichklang an. Jeder fährt auf seiner beruflichen Schiene, aber man arbeitet im Gefühl gemeinsamer Ansprüche zusammen. Mit dem Berater werden die Bankengespräche vorbereitet, damit die Konditionen stimmen, was Darlehenslaufzeiten, Tilgungsraten oder die Rechenart für Investitionen betrifft. Außerdem holt sich der Unternehmer Rat bei weitergehenden geschäftlichen Entscheidungen, weil sein Freund dann Erfahrungen einbringen kann, die er bei seinen Mandaten gesammelt hat.

Für Alexander Hauff sind freilich neben den privaten auch die öffentliche Kreditinstitutionen von Belang. Nur sind die Informationen über die diversen Fördertöpfe nicht so einfach zu beschaffen. Und zwar nicht in erster Linie, weil es niemanden gibt, der das alles übersieht, sondern weil regelrechte Informationsmonopole existieren, die man nur durch Ausweitung informeller Kontakte brechen kann. Mein Gesprächspartner kennt Firmen, die Zuwendungen aus Töpfen erhalten, von denen niemand weiß; die aber haben einen Bekannten, der bewegt sich in einem Kreis, wo er davon erfahren hat, und der dann die Information weitergereicht und die Verbindung hergestellt hat. Es hilft auch nichts, bei den zuständigen Stellen nur nachzufragen, man muss die Frage richtig formulieren, um die besonderen Zuwendungsbedingungen von Innovations-, Forschungs- oder Entwicklungsgeldern in Erfahrung zu bringen. Schließlich darf man als junges Unternehmen nicht den Eindruck erwecken, als würde man sich nur auf den Staat und nicht auf den Markt konzentrieren. Sonst gilt man schnell gerade für öffentliche Kreditinstitutionen als nicht mehr förderungswürdig.

Deshalb hält Alexander Hauff für einen aufstrebenden Unternehmer die persönliche Darstellung und Verkörperung von Kreditwürdigkeit für das Wichtigste.

„Das Einfachste ist, wenn Sie durch Engagement und, wie soll ich sagen, durch den Egoismus, den ich in mir hab‘, die Leute überzeugen. Und dann natürlich durch die Erfolge, die denen sagen, dass sie mit Ihnen richtig gelegen sind. Ja, ich muss sagen, durch den Erfolg, den wir in den letzten Jahren hatten, sind viele auf uns aufmerksam geworden, die uns heute Hilfe anbieten und sagen, ‚Also wir haben gehört, ihr habt wieder was vor. Wir würden euch da gerne unterstützen‘. Also heute ist es schon einfacher als vor fünf, sechs oder zehn Jahren. Als Existenzgründer sind Sie erst einmal nichts, sowieso, wenn Sie kein Eigenkapital haben. Da lässt Sie eigentlich jeder gern beiseite. Durch den Bekanntheitsgrad und durch das Engagement, das ich auch, sage ich mal, nicht nur im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch kulturell und im sportlichen und im kommunalpolitischen Bereich habe, wo ich ein bisschen zu gestalten versuche, denke ich schon, dass wir mittlerweile in Institutionen kommen, die wir vorher nicht kannten, die dann auf uns angesprochen werden.“

Wenn sich zum Glauben an die eigene Durchsetzungsfähigkeit noch der wirtschaftliche Erfolg gesellt, dann kommen die Kreditgeber von sich aus und bieten ihre Dienste an. Aber die Voraussetzung dafür ist, dass Engagement und Erfolg bekannt werden. Der kreditorientierte Unternehmer lebt vom Ruf seiner Kreditwürdigkeit, der sich besonders unter der Bedingung eines ausdifferenzierten öffentlichen Kreditwesens nicht auf die reine wirtschaftliche Tätigkeit beschränken darf. Damit er nicht beiseite geschoben werden kann, bemüht sich Alexander Hauff, zusätzlich zu seinem Erfolg als Unternehmer, Aufmerksamkeitswerte durch öffentliches Engagement zu sichern. Er betätigt sich als Abteilungsleiter im örtlichen Fußballclub, der gerade den Aufstieg in eine höhere Liga geschafft hat; er hat eine Position im Gewerbeverein von Renningen übernommen; und er ist seit dem Jahr der Gründung seines Unternehmens Mitglied der CDU und, wie er sich ausdrückt, ein bisschen im Ortsverband tätig. Dieses durchaus vielschichtige Profil öffentlichen Engagements wird nicht mit persönlichen Vorlieben oder hergebrachten Anhänglichkeiten begründet, sondern ohne Umschweife als Form von bewusstem und absichtsvollem „impression management“ im Dienste der Kreditwürdigkeit dargestellt. Das wirkt indes überhaupt nicht zynisch, sondern als Einsicht in die Notwendigkeit der Sache. Dem Unternehmer nämlich, der nicht bekannt werden will, geht es entweder zu gut, weil er über genug Geld oder soziale Beziehungen verfügt, oder er glaubt an die stillen Quellen seiner unternehmerischen Souveränität. Alexander Hauff hatte als Existenzgründer jedenfalls nichts zu verlieren, weshalb er sich voll und ganz ins Spiel bringen musste.

Die Produktivität seines Unternehmens führt Alexander Hauff auf zwei Umstände zurück: Einmal darauf, dass er selbst der zentrale Mann des Betriebs sei, der einen starken Einfluss auf die Abläufe ausübe und immer den Schritt für den nächsten Tag plane; zum anderen auf die guten Mitarbeiter, die sich einsetzen, als wenn es ihr eigenes Unternehmen wäre. Der Chef bestimmt also den Rahmen, in dem die Mitarbeiter selbsttätig und eigenverantwortlich ihre Aufgabe erfüllen. Bei der Betriebsbesichtigung nach unserem Gespräch begreife ich besser, was Alexander Hauff meint. Die Werkstatt macht den Eindruck eines Labors, wo in verschiedenen abgeteilten Parzellen die Laboranten mit der Konstruktion eines besonderen Zuführautomaten beschäftigt sind. Es sind weder standardisierte Vollzüge noch ist eine feste Arbeitsteilung zu erkennen. Wie sich die einzelnen Gruppen bilden, ist allerdings auch nicht sofort auszumachen. Außerdem macht sich das Fehlen von Produktionslärm wie von Musikbeschallung bemerkbar.

Die Firma habe eine sehr junge Belegschaft und sei deshalb offen für neue Wege. Der ganz große Vorteil des Unternehmens sei darin zu sehen, dass es keine alten Strukturen kenne, die noch aus einer anderen Zeit kommen. An solchen Stellen wird eine meinem Gesprächspartner sicherlich nicht bewusste rhetorische Strategie deutlich, die darin besteht, durch die Zusammenfügung von Adjektiven wie neu, jung, offen und flexibel als Neueinsteiger einen Unterscheidungsgewinn gegenüber seinen traditionellen Konkur-

renten zu erzielen. Regularien werden erst dann eingeführt, sagt der Chef, wenn sich Missstände ergeben, ansonsten arbeiten die Leute so, wie sie am besten zurechtkommen. Und wenn ihn einer frage, wie sicher sein Arbeitsplatz sei, antworte er immer, ‚So gut, wie du deine Arbeit machst‘. Dann gebe es keine Reklamationen.

Trotz dieser Betonung von Selbständigkeit und Eigenverantwortung enthebt sich Alexander Hauff nicht der Sorge für seine Leute. Er stehe zu hundert Prozent zu seinen Mitarbeitern, er möge die Leute. Es falle ihm sehr schwer, eine Kündigung auszusprechen, und daran merke er, dass er die Firma immer noch als eine Familie betrachte. Alexander Hauff huldigt einem reflexiv gewordenen Paternalismus, der von der Vorstellung eines gemeinsamen Projekts träumt. Denn wer Neuheit, Jugend, Offenheit und Flexibilität propagiert, kann schlecht einem Paternalismus normativer Strenge und affektiver Dichte das Wort reden. Dem Verantwortungsgefühl des Unternehmers entspricht eben heute nicht mehr unbedingt ein Treuegefühl von Seiten der Mitarbeiter. Man muss die Leute gut bezahlen und selbständig arbeiten lassen und darauf hoffen, dass sie am Ball bleiben, weil sie das Gefühl haben, bei einem interessanten, das heißt bei einem starken und innovativen Unternehmen dabei zu sein.

Andererseits ist Alexander Hauffs Ansicht nach ein gewisses Maß an Wettbewerb unter den Mitarbeitern erforderlich. Besonders für die Arbeitskräfte aus der Region muss die Latte etwas höher gehängt werden. Wenn in Renningen, die Arbeitslosenrate, sagen wir mal, unter zehn Prozent liege, tue sich die Firma ganz schwer, neue, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu finden. Erst wenn die Rate darüber klettere, bestehe eine gewisse Chance, sich freigesetzte Leute mit der nötigen Ausbildung und Erfahrung herausfischen zu können. Aus diesem Grunde kommt rund ein Drittel von Alexander Hauffs Mitarbeitern aus dem Osten. Speziell in Chemnitz, wo der Maschinenbau stark war, hat die Firma eine gezielte Werbung betrieben. Mit der Ausbeute zeigt sich mein Gesprächspartner sehr zufrieden. Von zehn, die er ursprünglich eingestellt habe, sind acht geblieben. Das seien sehr hungrige und auch sehr willige Mitarbeiter, von denen sich die einheimischen Leute schon eine Scheibe abschneiden könnten. Es geht also nicht primär um Konkurrenz als Mittel zur Senkung der Lohnkosten, sondern zur Belegung von Einsatzbereitschaft und Innovationsfreude.

Alexander Hauff begreift die hervorragende Marktposition seines Unternehmens als Ergebnis der Krise von 1992. Viele seiner Mitbewerber hätten damals Kapazitäten abgebaut, die ihnen heute trotz wachsender Nachfrage fehlten. Die Automationstechnik profitiere von dem unablässigen Rationalisierungsbedarf in der Industrie, der durch die seit Mitte der neunziger Jahren gesteigerten Renditeerwartungen für das eingesetzte Kapital noch erhöht worden sei. Aber es sei auch ein sehr konservativer Markt, auf dem den meisten Anbietern der Elan fehle, über die Marktanpassung vom Beginn der neunziger Jahre wieder hinauszugehen. Hier liege seine Chance.

"E: Wenn neue Kapazität vom Markt gefordert wird, dann schaffen wir die auch. Viele andere lassen das eben momentan, die sagen einfach, ‚Nee, mehr geht nicht‘. Die behalten ihre Größe. Der Markt wird bei uns hauptsächlich von konservativen Leuten regiert. Das sind diese Gründer, Betriebsinhaber und Geschäftsführer, die aus den sechziger Jahren kommen, die jetzt eine bestimmte Altergrenze erreicht haben, die sich sagen, ‚Wieso soll ich jetzt noch einmal eins draufsetzen? Ich hab‘ noch fünf Jahre‘, oder der eine hat vielleicht maximal noch zehn Jahre. Dann ist noch nicht der geeignete Nachfolger da. Selbst wenn sie den Nachfolger haben, dann nicht denjenigen mit dem Elan, der sagt, ‚Ich möchte mehr draus machen‘.

I: Also den Kindern und Söhnen ein bisschen skeptisch gegenüberstehen?

E: Die stehen denen sehr skeptisch gegenüber, wobei man auch sagen muss, die Kinder haben ja auch gelernt, dass nicht alles Gold ist, was glänzt. Ich denke, derjenige, der die Möglichkeit hat, das nicht machen zu müssen, um sich finanziell gut zu stellen, dem würde ich es eigentlich auch nicht raten.

I: Ernsthaft nicht?

E: Ich würde es ihm nicht raten, nein.

I: Warum? Weil es zu anstrengend ist, oder?

E: Weil das ein Vierundzwanzig-Stunden-Tag ist. Wenn Sie Pech haben, träumen Sie nachts noch von irgendeiner Arbeit oder von irgendeinem Gespräch."

Alexander Hauff sieht sich also am Anfang eines neuen Generationszyklus. Die Alten sind stabilisiert und saturiert, und deren Nachkommen und Nachfolgern fehlt der Biss, weil sie sich auf dem Erworbenen und Ererbten ausruhen können. Sein Verständnis für die Kinder ist nicht geheuchelt, er nennt selbst die Kosten eines Vierundzwanzig-Stunden-Einsatzes für Aufbau und Wachstum. Aber wenn die Löwen müde werden, müssen die Füchse das Feld erobern. Die Absetzung von den Gründern, die aus der Tiefe der sechziger Jahren kommen, bildet den Hintergrund seiner Selbstbehauptung als Gründer der Jetztzeit. Nicht zu behalten, was man erreicht hat, sondern zu wagen, was man gewinnen kann, lautet die Devise des "unternehmerischen Unternehmers" auf einem Markt mit wachsendem Volumen.

„Ich sag jetzt mal ganz salopp, bei Firmen wie Bosch oder Siemens hat vor hundert Jahren auch keiner gedacht, dass die in der Größe mal so rauskommen. Und die Unternehmer, die das damals gegründet haben, haben garantiert auch nicht den Weg in der Art und Weise im Kopf gehabt, daß sie gesagt haben, ‚Ist alles berechnet, Schritt für Schritt festgelegt‘. Es gibt viele große Firmen, die aufgrund der Initiative eines Familienmitglieds mal gewachsen sind. Und wieso soll das jetzt nicht bei der Familie Hauff so rauskommen, dass hieraus ein Stammbaum entsteht, der dann über Generationen hinweg geht. Muss ja nicht direkt ersten Grades sein, kann ja auch vom Bruder her kommen, aber wo einfach mal eine Firmenstruktur entsteht, wo jeder heute sagt, ‚Glaub ich nicht‘ oder ‚Das wird nicht sein‘.“

Der „Unternehmer pur“, wie er sich selbst nennt, kann sich nicht damit begnügen, das alles nur für sich zu machen. Er hat zwar keine Kinder und kann sich im Augenblick auch nicht vorstellen, welche zu haben, weil die Prozesse, die in der Firma laufen, so intensiv sind, dass er zu Hause nicht mit Dingen belastet werden darf, die nicht zum Geschäftsablauf gehören, aber seine Zukunftsphantasien beziehen sich auf eine neue Genealogie von Firma und Familie, die den Vergleich mit großen Vorbildern nicht scheut. Seit 1992 ist der 1968 geborene Bruder in der Geschäftsführung, der hat die Kinder, die den Stammbaum gründen könnten. Dann würde wirklich ein neuer Generationszyklus beginnen, der ein neues Unternehmergelecht hervorbrächte.

Der Begriff der Familie taucht auch bei der Beschreibung der Kooperationsbeziehungen in der Branche wieder auf. Auf der alljährlich stattfindenden Messe komme die Branche wie eine richtige Familie zusammen. Da tauscht man sich über Neuerungen aus und tätigt Lieferverträge mit Kooperationspartnern, die etwas produzieren, was man selbst für Spezialanfertigungen verwenden kann. Als jüngerer und kommender Wettbewerber bevorzugt Alexander Hauff die Strategie, erst nach außen zu wachsen und nach Möglichkeit Standardkomponenten von anderen zu übernehmen, um dann nach einem bestimmten eigenen Größenwachstum die Vertiefung der Fertigung nach innen auszubauen. Er hat jedenfalls im Moment kein Problem damit, auf dem Markt zusammensuchen, was er braucht, um dem Kunden dann eine Komplettlösung für seine spezifischen Belange anzubieten. Dass nicht jeder Wettbewerber einem das mit einem bestimmten Produkt verbundene logistische Wissen so ohne weiteres überlässt, stört Alexander Hauff nicht weiter, weil man mit der Zeit doch die Vor- und Nachteile der anderen auf dem Markt einzuschätzen weiß. Außerdem ist die Firma unterdessen selbst ein Zulieferer für Wettbewerber geworden.

Der Abnehmer will am Ende vielleicht schon, dass die Firma Hauff auch das produziert hat, wo der Name Hauff draufsteht, aber wichtiger noch ist meinem Gesprächspartner die Pflege eines partnerschaftlichen Verhältnisses zum Kunden, der eine Lösung für seine ganz besonderen Probleme erwartet. Seine Kunden kommen mehr aus dem Mittelstand als aus der Großindustrie, was den Vorteil hat, daß nicht wegen der bloßen Auswechslung eines Sachbearbeiters eine jahrelange Aufbauleistung von heute auf morgen vergessen ist. Man muss sich dieses Verhältnis also als längerfristige Beziehung vorstellen, die von wechselseitigen Lernprozessen, kumulativer Gedächtnisbildung und kontinuierlicher Weiterführung gekennzeichnet ist.

Zugleich zeigt sich Alexander Hauff überzeugt, dass wir uns in einer Periode tiefgreifenden Strukturwandels in der Wirtschaft befinden.

„E: Der Börsengang setzt sich langsam auch im Mittelstand durch. Wo die Gründergenerationen weg sind, kommt das neue Management, das überhaupt keine persönliche

Verbindung zum Unternehmen hat, sondern nur ein Ziel kennt, wirtschaftlich stark zu sein. Die gehen heute in vielen Bereichen natürlich über Leichen. Aber andersherum muss man auch sehen, sie sichern durch ihre Vorgehensweise für diejenigen, die im Unternehmen sind, die Plätze, weil schwache Stellen ausgemerzt werden. Das ist auch eine Sache der Natur, der Schwächere stirbt irgendwann. In den Großunternehmen sind längst keine Eigentümer oder Gründer mehr drin, da wird eben nur noch kurzfristig gedacht, es geht darum, hohe Erträge zu erzielen. Davon wird jetzt auch der Mittelstand berührt.

I: Ja.

E: Wobei die ältere Gründergeneration immer noch eine persönliche Beziehung zur Belegschaft hat, man kommt aus dem gleichen Ort, man kennt hier alle, und man wächst miteinander. Aber da gibt es demnächst einen starken Strukturwandel. Wenn es nicht die eigenen Söhne sind, wobei die auch schon, sage ich mal, die zweite Generation, ein wirtschaftlicheres Denken haben, das soziale Denken schon ein bisschen außen vor halten. Aber wenn ein externes Management kommt, dann ist das, was bis dahin war, vorbei. Dann geht es nur noch zahlenorientiert. Und das werfe ich dem externen Management schon ein bisschen vor, dass es wirklich oft nur noch eine kurzfristige Zahlenorientierung hat. Immer nach dem Motto: Koste es, was es wolle. Aber wenn Sie selbst Gründer sind, dann legen Sie auch auf eine gewachsene Struktur mit der Belegschaft wert. Also dann gehen Sie nicht mit dem Hammer durch die Belegschaft durch. Und da möchte ich unsere Generation, die auch Existenzgründer sind, schon unterscheiden von dem neuen Management, das in den Mittelstand jetzt reinkommt, das, wie gesagt, nur zahlenorientiert ist."

Alexander Hauff ist in seiner Haltung zu dem wahrgenommenen Strukturwandel im Mittelstand gespalten: Einerseits setzt er gegen sein Angstbild der nur noch kurzfristigen Zahlenorientierung eines externen, das heißt translokalen und transhistorischen Managements, sein Wunschbild einer aus der Tradition des Ortes und der Region kommenden gewachsenen Struktur zwischen Gründer und Belegschaft. Andererseits erkennt er die reinigende Wirkung der "schöpferischen Zerstörung" durch ein von jeder persönlichen Verbindung zum Unternehmen befreites neues Management. "Natur" ist auf beiden Seiten am Werk: Positiv und gewährend in der Metapher des Wachstums und negativ und gnadenlos im Bild des Ausmerzens. Dazwischen ist Alexander Hauff auf der Suche nach einer neuen Mitte zwischen wirtschaftlichem und sozialem Denken. Er will die neuen Wachstumschancen wahrnehmen und doch nicht mit dem Hammer durch die Belegschaft gehen. Seine Hoffnung legt er in den Begriff der "neuen Generation", die den Abstand sowohl zu den alten Gründern als auch zu dem neuen Management sucht.

Diese gesplattene Haltung wiederholt sich in seinem Verhältnis zu den Gewerkschaften:

"Als Arbeitgeber sage ich, wir brauchen eine Gewerkschaft, aber nicht in der Form, wie

sie heute ist. Die ist genauso veraltet wie viele andere Systeme auch. Ich denke, die Gewerkschaft muss hier auch neue Wege suchen. Ich denke, die muss sich erst einmal selber intern durchstrukturieren, so wie das heute jedes Unternehmen tun muss Und als Partner kann ich mir die Gewerkschaften sehr wohl vorstellen, weil die Interessen des Unternehmers nicht nur die Interessen des Unternehmers, sondern letztendlich auch die Interessen nachher des Arbeitnehmers sind. Profitiert die Firma, profitieren auch die Mitarbeiter. Und da müssen einfach mal neue Ziele aufgebaut werden. Es kann nicht mehr nur das sein, dass, wenn sich einer bemüht, etwas zu erreichen, die anderen dann automatisch partizipieren und dementsprechend ihre Forderungen stellen können. Nur immer fordern geht einfach nicht."

Einerseits sind die Gewerkschaften überflüssig, weil sie nur unnötige Vermittlungskosten verursachen und niemandem dienen. Andererseits existieren in der Wirtschaft die beiden Parteien von Unternehmern und Arbeitnehmern, die jeweils ihrer eigenen Ausdrucksform und Interessenvertretung bedürfen. Alexander Hauff sucht Vorstellungen gemeinsamer Wege, wo der Kompromiss nicht erst aus dem Kampf hervorgehen muss. Dabei liebäugelt er mit einem Begriff des Unternehmens als übergreifender Einheit, in der die einen planen und wagen und die anderen ausführen und mittragen. Nur ist nach seiner Vorstellung der Unternehmer der, der etwas erreichen will, und der Arbeitnehmer der, der davon profitieren will. Wie diese ganz unterschiedlichen Motivationen in der Idee eines gemeinsamen Projekts vermittelt werden können, weiß Alexander Hauff selbst nicht: "Da müssen einfach mal neue Ziele aufgebaut werden."

"I: Vielleicht dies als Schlussfrage. Hatten Sie irgendwann schon mal die Idee, nach Amerika auszuwandern?

E: Einfach um wegzugehen?

I: Nein, um eine andere Gesellschaft kennenzulernen, in der man anders initiativ und aktiv sein kann.

I: Nein, dafür bin ich hier zu stark verwurzelt. Ich fühle mich als Schwabe. Ich fühle mich als Baden-Württemberger und als Deutscher. Und ich glaube, dass ich mit den Wurzeln, die ich hier habe, einen ganz anderen Stamm bilden kann, als wenn ich die jetzt hier abschlagen und versuchen würde, die woanders neu zu pflanzen. Dann müsste ich viele Wege noch einmal gehen, die ich eigentlich jetzt schon hinter mir habe. Und ich glaube, Änderungen, die kann ich aus dem Standpunkt, den ich heute habe, eher mal durchsetzen, als wenn ich jetzt komplett abrechen würde. Nicht nur innerhalb der eigenen Fabrikgemäuer, sondern auch gesellschaftliche Veränderungen vielleicht durchsetzen. Also ich beschränke mich nicht nur auf das Unternehmerische, sondern gehe auch ins Gesellschaftliche. Da gibt es einen großen Nachholbedarf. Da muss sich vieles ändern. Und das kann man nicht, wenn man den Kopf in den Sand steckt. Deshalb sage ich auch vielen anderen, die selbständig sind, die aber im gesellschaftlichen Bereich gar nichts tun, es kann nicht sein, dass wir uns die Bestimmungen von irgendwelchen vor-

diktieren lassen, wir müssen daran arbeiten, an den Bestimmungen mitzuwirken. Und das schaffen wir nur, wenn wir nicht nur in der eigenen Firma uns zeigen und präsent sind, sondern wenn man sich auch gesellschaftlich irgendwo einbringt. Deshalb ist für mich unabdingbar, dass jemand, der selbständig ist, sich politisch irgendwo engagiert."

6 Zwischenbetrachtung

Im Vergleich der beiden Fälle zeigt sich der Wechsel von einer alten zu einer jungen Generation von Unternehmensgründern. Während sich Karl Renz am Ende einer Geschichte sieht, die von seinem Sohn so nicht fortgesetzt werden kann, setzt sich Alexander Hauff an die Spitze einer Bewegung des unternehmerischen Mittelstands und darüber hinaus der sich wandelnden Gesellschaft. Auf diese Weise stilisiert er sich selbst zum exemplarischen Fall eines neuen Unternehmertums, das sich von der aus den sechziger Jahren kommenden Prägegeneration des Modells Deutschlands absetzt.

Der erste und entscheidende Punkt der Absetzung betrifft den Kern des unternehmerischen Souveränitätserlebens: Wo der erfinderische Unternehmer des alten Typs auf Technik setzt, beruft sich der unternehmerische Unternehmer des neuen Typs auf Kredit. Das wird im Material an einer signifikanten Differenz des biografischen Narrativs deutlich: Am Anfang der Erzählung steht nicht die Erfindung oder das Bewusstsein technischer Kompetenz, sondern der Wille, etwas zu machen, oder die Vision einer Entwicklung. Was auf den ersten Blick als Grandiositätsphantasma erscheinen mag, erweist sich auf den zweiten Blick als eine andere Zentrierung des "locus of control": Man hält nicht alles in der Hand, sondern nimmt an etwas teil oder befördert eine Tendenz. Daraus ergibt sich das klare Bewusstsein von der konstitutiven Rolle des Kredits für unternehmerisches Handeln. Weil der Unternehmer ein Parasit der Wirklichkeit ist, braucht er die Mittel, um aus dem Vorhandenen und Entstehenden eine neue Kombination zu machen und am Markt und in der Gesellschaft durchzusetzen. Die Darstellung von Kreditwürdigkeit wird somit zur zentralen Zumutung an den unternehmerischen Unternehmer. Es deutet sich darüber hinaus auch eine neuartige Paarbildung der Gründung an: Nicht mehr das Paar Unternehmer und Erfinder, sondern das Paar Unternehmer und Finanzberater steht am Anfang einer erfolgreichen Gründungsgeschichte.

Der zweite Differenzpunkt bezieht sich auf das Proprium der unternehmerischen Leistung. Das beherrschende Motiv der Erzählung ist nicht mehr die defensive Selbstbewahrung der unternehmerischen Idee, sondern die offene Nutzung kooperativer Vorteile. Das hängt mit der Akzentverschiebung von der technischen Erfindung auf die systemische Wissensoptimierung zusammen. Der Unternehmer des neuen Typs nimmt Abschied von der Obsession einer letztlich auf Leben und Tod gehenden Rivalität in der

Wissensnutzung. Die unternehmerische Strategieentwicklung wird stattdessen auf eine kooperative Profitierungslogik in der Wissensentwicklung abgestellt. Man hat keine Probleme mit dem Einbau von Zwischenprodukten anderer und der Weitergabe von Standardkomponenten an Mitbewerber und Neuankömmlinge.

Ein dritter Unterschied macht sich im Blick auf die Beschäftigten geltend. Man kann hier geradezu von einer Umstellung von Misstrauen auf Vertrauen sprechen. Die Mitarbeiter werden nicht als Erfüllungsgehilfen des persönlichen unternehmerischen Projekts angesehen, sondern als Teile des Unternehmens, das durch die Vision und den Einsatz an der Spitze zum Erfolg geführt wird. Dabei verlangt der synergetische Begriff des Unternehmenserfolgs vom Unternehmer die Fähigkeit zum "Coaching" selbständig operierender Einheiten, deren Aufgabenerfüllung nicht in jedem Moment kontrolliert und bewertet werden kann.

Schließlich ist man sich über die Schwierigkeiten der Loyalitätssicherung besonders in jungen, dynamischen und hochproduktiven Unternehmen im Klaren. Der Rückgriff auf traditionelle Formen dauerhafter Verpflichtung etwa in Form von Treue aus lokaler Verbundenheit funktioniert nicht nur nicht mehr, sondern würde auch dem Selbstverständnis des unternehmerischen Unternehmers widersprechen. Neben der anteilsangemessenen Entlohnung wird der gewährte Autonomiespielraum als Anreiz für die Mitarbeiter angeboten, was die gezielte Initiierung eines Qualitätswettbewerbs unter den Beschäftigten freilich nicht ausschließt.

Das erstaunlichste Ergebnis zeitigt vielleicht der Vergleich der Gemeinwohlorientierung zwischen dem erfinderischen und dem unternehmerischen Unternehmer. Der Tüftler und Macher der Nachkriegszeit legt eine dezidierte Zuschauerperspektive zu den Fragen des öffentlichen Glücks an den Tag. Das wird auch nicht unbedingt durch eine konkrete Ethik der gewachsenen Hilfe und der betrieblichen Vergemeinschaftung ausgeglichen. Im Gegenteil: Durch die starke Betonung der unternehmerischen Eigenleistung bekommt die Darstellung lokaler und regionaler Verbundenheit leicht den Charakter von industrie feudaler Fassadenkommunikation.

Dagegen stellt sich der Vertreter des neuen Unternehmertums als öffentliche Person dar, der von seinesgleichen die Einnahme einer Teilnehmerperspektive des politischen Engagements verlangt. Daran knüpft sich die Vorstellung eines grundlegenden Revisionsbedarfs der Gegenwartsgesellschaft, der von einer "jungen Generation", die der Vertröstung müde geworden ist, ins Werk gesetzt werden soll. Gesucht wird eine neue Form der Vermittlung von wirtschaftlichem Produktivitäts- und sozialem Bindungsbewusstsein, deren Grundlagen jenseits von Wiederaufbauverpflichtungen und Selbstsicherungsängsten liegen.

7 Eine Pionierin des Neuen Marktes

Scheint sich also nach dem Vergleich der beiden Fälle aus einem klassischen Segment des deutschen Produktionsmodells die Herausbildung eines neuen Unternehmertums unabhängig von der Entstehung neuer Branchen durch die vielberedete informationstechnologische Revolution zu vollziehen, so würde doch ein weiterer Vergleich mit einem Fall des Neuen Marktes die Deutung erst richtig schlüssig machen. Sollte sich hier nämlich eine Rückkehr des technikorientierten unternehmerischen Stils in postindustriellem Gewande zeigen, dann müsste die Generationsthese erheblich eingeschränkt, anders akzentuiert oder möglicherweise ganz verworfen werden.

Unser Fall aus dem Neuen Markt ist Maria Feller. Sie ist Mitinhaberin und Vorstandsmitglied einer Internet-Firma, deren Börsenwert im Jahre 2000 bei 1,5 Milliarden DM lag. PCN, wie das Unternehmen mit der heute in diesem Bereich üblichen verschlüsselten Namenlosigkeit heißt, bietet vor allem komplette Internet-Geschäftsmodelle an und gilt neben der Berliner Bertelsmann-Tochter Pixelpark als Vorreiterin auf dem deutschen Markt für Web-Unternehmen. Seit 1989 hat das Unternehmen Schritt für Schritt seinen Umsatz auf heute 120 Millionen DM gesteigert und im letzten Jahr sprang sein Gewinn von rund zwei auf rund acht Millionen DM vor Abzug der Steuern und Zinsen. Diese Wachstums- und Gewinnentwicklung hat auch eine beschäftigungspolitische Seite: Zur Zeit stellt PCN 15 Mitarbeiter pro Monat ein.

PCN gehört zur ersten Generation der Software-Firmen, die sich noch vor dem Internetgründerboom und der Risikokapitalwelle auf einem von amerikanischen Anbietern dominierten Markt durchgesetzt haben. Wir haben es hier also nicht mit einem Fall aus der Gründergeneration der 25 bis 35 Jahre alten Unternehmensberater und Investmentbanker zu tun, die mit unbeschwerter Gesinnung, problemloser Kapitalausstattung und spektakulären Marktauftritten von sich reden machen, sondern mit einem Fall aus der mittleren Generation der heute 35- bis 45-Jährigen, die sich nach 1989 erst aus den Fängen des Modells Deutschland lösen mussten. Der Gründer und Kopf des Unternehmens ist Bernd Feller, der Ehemann unserer Interviewpartnerin, der als Vorstandsvorsitzender nach dem Börsengang von 1999 das Ziel vorgab, jetzt ohne große Übernahmen den Umsatz innerhalb von drei Jahren um weitere 100 Millionen DM zu steigern und in die erste Liga der europäischen Web-Design-Anbieter aufzusteigen. Allerdings setzte er sich in gleichem Atemzug vom Maulheldentum und der Selbstbeweihräucherung mancher seiner Mitbewerber ab und bezeichnete PCN als typisch schwäbisches Unternehmen.

Maria Feller ist als Marketingspezialistin nicht nur Protagonistin ihres Mannes, sondern für kaufmännische Belange zuständiges Mitglied des Unternehmensvorstands. Als solche ist sie zur Gründercrew des Unternehmens zu rechnen, die nach der ersten Selbständigkeit des Gründers das Unternehmen in den neunziger Jahren auf seinen jetzigen Weg gebracht hat. Das Interview wurde im Übrigen noch vor dem Börsengang von PCN geführt und gibt daher die Situation vor einem neuerlichen Sprung in der Unternehmensgeschichte wieder.

Der Schwarzwald war bekanntlich bis in die siebziger Jahre ein Zentrum der feinmechanischen Industrie in Deutschland. Die Instrumente von Hohner und die Plattenspieler von Dual galten als Spitzenprodukte schwäbischen Ursprungs. Wenn man diese auf intelligente technische Lösungen spezialisierte Tradition des Humankapitals in Rechnung stellt, ist es vielleicht nicht so ganz verwunderlich, in diesem Distrikt ein Pionierunternehmen der Wissensindustrie zu finden. Das Headquarter von PCN ist in einem Gebäude untergebracht, das aus der Zeit der Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg überkommen ist. Der niedrig gehaltene, in Holzpanelen getauchte Eingangsbereich erweckt freilich nicht unbedingt den Eindruck frischen Winds. Allerdings passen die Bilder Albert Oehlens, die mir sofort ins Auge springen, in dieses Ambiente bundesrepublikanischer Melancholie. In den Bildern des 1954 geborenen Künstlers spiegelt sich noch einmal der Aufbruch in eine andere Freiheit. "Nicht frei aber geil", heißt eines seiner Werke in Öl und Lack aus dem Jahre 1983. So beweist die Kunst an den Wänden auf den zweiten Blick einen neuen Anspruch auf den Geist dieses übrig gebliebenen Hauses.

Maria Feller strahlt mit ihren blauen Augen, mit denen sie ihr Gegenüber fest im Griff hat, die Energie einer begeisterungsfähigen Frau aus. Sie verbirgt nicht Teile ihrer Person und verspricht nichts anderes, als was sie gerade sagt und tut. Auf die weibliche Form der Benennung ihres Berufs legt sie keinen besonderen Wert: Was sie über den Unternehmer sage, gelte genauso für die Unternehmerin. Wenn es um das Weitertreiben von Projekten, das Austesten von Möglichkeiten und die Erschließung von Märkten gehe, mache das Geschlecht keinen entscheidenden Unterschied. Wer die Dinge nach vorne treiben will, scheint sie uns sagen zu wollen, kann sich nicht an der falschen Stelle aufhalten. Die Spannung kommt aus der Erotik der Sache, nicht der Personen.

Ich eröffne unser Gespräch mit einem Zitat ihres Mannes, der in einem Interview gesagt hatte, dass man am Anfang einer Unternehmensentwicklung lange Zeit von der bloßen Überzeugung leben müsse, und frage sie, was für ein Mensch man dazu sein müsse. Wie aus der Pistole geschossen kommt ihre Antwort, dass ein Unternehmer eigentlich immer nur von seiner Überzeugung lebt. Wenn man Glück habe, ändere sich irgendwann die Situation, dass man nicht nur für, sondern auch von der Überzeugung leben könne. Aber der unternehmerische Vorgriff auf die Zukunft verlangt im Prinzip die fe-

ste Überzeugung von der Realisierbarkeit des noch nicht Realisierten. Dieser persönliche Einsatz ist auch durch einen finanziellen Rückhalt nicht zu ersetzen. So macht Maria Feller gleich am Anfang einen Unterschied zwischen dem Unternehmer, dem es um seine Projekte, und dem Unternehmer, dem es letztlich nur ums Geld geht. Wo sich der eine als aktivistischer Möglichkeitsmensch darstellt, der von der Umsetzung neuer Ideen beherrscht ist, entpuppt sich der andere als kalkulatorischer Genussmensch, der sich zu einem geeigneten Zeitpunkt auf eine Insel in der Karibik zurückziehen will.

"Das Ausprobieren neuer Möglichkeiten bleibt vom Anfang bis hoffentlich zum Schluss das Treibende und auch das Tragende, was einen auch vielleicht unterscheidet von Menschen, die sagen, ich habe andere Prioritäten im Leben, die genauso legitim sind, als dieses Weitertreiben in das Wachstum, in neue Märkte oder in neue Produkte. Man hat als Unternehmer natürlich auch vielfältige Möglichkeiten, eigene Ideen zu verwirklichen, sich selbst in vielen Formen einfach mal auszuprobieren. Und ich denke, wenn man daran keinen Spaß hat oder das nicht als Herausforderung sieht, dann ist man auch kein guter Unternehmer."

Maria Feller folgt einerseits dem hergebrachten Verständnis des Unternehmers als ruhelosem Aktivisten. Andererseits entwirft sie ein Bild des Unternehmers, das nichts mehr zu tun hat mit der von Max Weber geprägten Vorstellung einer protestantischen Ethik kleinlicher Rechenhaftigkeit und universeller Zweckmäßigkeit. Zwar ist noch von der Getriebenheit zum Wagnis die Rede, aber es dominiert doch mehr der Spaß am Experiment. Der Unternehmer ist vorbildlich nicht durch eine Form der Selbstunterwerfung, sondern der Selbsterprobung. Wer zu neuen Produkten und in neue Märkte vorstoßen will, sucht die Herausforderung, die in der Steigerung der eigenen Möglichkeiten liegt. Die dem experimentellen Unternehmer zugänglichen "vielen Formen", sich "einfach mal auszuprobieren" verlangen allerdings Urteilsschärfe, Geistesgegenwart, Entschlussfähigkeit und Geschicklichkeit.

Angefangen hat das Ganze 1985 wie aus dem Lehrbuch für Industriepolitik mit der Gründung eines Transferzentrums für Informationstechnologie nach dem Modell einer vom Land Baden-Württemberg für solche Zwecke eingerichteten öffentlichen Stiftung. Bernd Feller hatte bei seiner Ausbildung an der Fachhochschule Reutlingen einen Professor kennengelernt, mit dem zusammen er gleich nach dem Studium die Idee, ein Softwareunternehmen zu gründen, in die Tat umsetzte. Das Förderungsmodell sieht vor, dass sich ein akademische Lehrer für die Zeit einer Unternehmensgründung bei vollen Bezügen von seiner Stelle beurlauben lassen kann. Maria Feller beschreibt die Beziehung als ein Mentorenverhältnis, bei dem ihr Mann durchaus von dem Produktgospür und der Marktkenntnis des Professors profitiert habe. Aber letztlich sei's diesem nur um die Kohle gegangen, weshalb man sich nach vier Jahren wieder getrennt habe.

Aus ihrer Abneigung gegen den Fachhochschullehrer macht unsere Gesprächspartnerin keinen Hehl: Wer mit der Gründung eines Unternehmens nur ein Geschäft machen will, um dann wieder mit dickem Portemonnaie auf den sicheren Posten eines Beamten zurückzukehren, ist kein wirklicher Unternehmer. Da kommt wieder der Gedanke einer besonderen Verpflichtung zum Vorschein, die sich nicht auf das Motiv des Geldverdienens reduzieren lässt. Die Sache des Unternehmers ist das Möglichmachen und Verwirklichen. Das ist nicht Zweck für etwas anderes, sondern Zweck in sich selbst. Bei ihrem Mann habe sich dieser unternehmerische Geist insofern schon früh angekündigt, als er als Schüler neben der Schule ein Konstruktionsbüro betrieben habe. Seine Eltern, als Pelzgroßhändler selbst Unternehmer, haben ihn machen lassen, weshalb sie glaube, dass das familiäre Umfeld schon eine Rolle für die Ausbildung einer unternehmerischen Motivation spiele. Sie selbst komme nämlich aus einem Lehrerhaushalt und sei deshalb möglicherweise viel defensiver orientiert als ihr Mann. "No risk no fun", lautet ihre Formel für eine unternehmerische Lebenseinstellung. Die englische Wendung unterstreicht das Spielerische der an sich ganz ernst gemeinten Lebensmaxime.

Als 1989 Bernd Feller die Firma PersonalComputerNetzwerk, kurz PCN, ganz in die eigene Regie übernahm, begann ein neuer Abschnitt in der Unternehmensgeschichte. Jetzt bestimmte ein Gründertrio den Lauf der Dinge. Maria Feller, die vorher in einem anderen Unternehmen aus dem Bereich der Hochtechnologie, nämlich der Robotertechnologie, für Marketing zuständig war, stieg ins Unternehmen ein, und dazu kam ein Freund, der sich damals schon auf die Entwicklung von Programmen für graphische Oberflächen spezialisiert hatte. Die drei kannten sich aus dem Studium auf der Fachhochschule. Maria Feller sieht darin heute eine ideale Kombination notwendiger unternehmerischen Funktionen: Es braucht für ein aufstrebendes Unternehmen einen Visionär, der mit neuen Ideen unvermutete Märkte erschließt, einen Techniker, der die Möglichkeiten einer sich abzeichnenden technologischen Entwicklung umzusetzen vermag, und einen Kaufmann, der die Probleme der Finanzen, die Aufwendungen für das Marketing und die Organisation des Vertriebs im Blick hat. Diese drei Rollen waren zwischen dem auf Märkte schauenden Bernd Feller, dem für Produkte zuständigen Stefan Reuter und der für Ressourcen verantwortlichen Maria Feller offenbar bestens verteilt. "Mein Mann hat im Prinzip die Produktidee. Was der Kunde und was der Markt braucht, das kommt von ihm. Aber die Umsetzung, die lag sehr stark in den Händen von Stefan Reuter. Das ist der Techniker und Informatiker. Wir haben also alle drei Bereiche von Anfang an abgedeckt. Mein Mann, der Visionär, der vorausschauend den Markt erkennt. Wir haben gerade in den Anfangsjahren mit, man kann sagen, revolutionären Technologien gearbeitet. Ganze Logistikprogramme auf graphischen Oberflächen. In Amerika war das schon früher der Fall, aber Deutschland und Europa haben da lange hinterhergehinkt. Ich habe dann den ganzen kaufmännischen Bereich gemacht. Und dadurch haben wir uns zu dritt eigentlich ideal ergänzt. Viele machen sich nämlich mit einer toller Idee, mit einem hervorragenden technischen Wissen selbständig und verges-

sen den ganzen Backgroundbereich von Finanzen, Marketing und Vertrieb, was dazu gehört. Und das war bei uns schon eine sehr gute Kombination von Anfang an."

Im Vergleich zu ihrem Mann sieht sich Maria Feller als die Bremserin, die die kritischen Fragen nach der Machbarkeit einer Produktidee und der Finanzierbarkeit einer Marktoffensive stellt. Sie ist in der Unternehmensführung diejenige, die für die Grandiositätskontrolle zuständig ist, weil sie zum nochmaligen Überprüfen strategischer Investitionen und zum weiteren Durchrechnen der laufenden Kosten anhält. "Mein Mann hat schon fast zu viele Ideen", erklärt sie zur Begründung ihrer eigenen Position. Evolutionstheoretisch gesprochen: Wenn Bernd Feller für die Variation der Ideen sorgt, kümmert sich Maria Feller um die Selektion der richtigen Variante. Da sie in der Führungsscrew am Ende alle wichtigen Entscheidungen immer einstimmig getroffen haben, ist das Hin und Her zwischen dem Repräsentanten des idealen und der Repräsentantin des realen Selbst des Unternehmens der Gesamtentwicklung anscheinend zugute gekommen.

Das Problem der Anfangsjahre bestand unserer Gesprächspartnerin zufolge darin, dass der Markt noch nicht soweit war wie die Produkte des Unternehmens. Ganz ähnlich wie Alexander Hauff berichtet Maria Feller von einem denkwürdigen Gespräch bei einer deutschen Großbank, wo ihr Mann für großenwahnsinnig erklärt wurde, als er ankündigte, dass PCN im Jahre 2000 100 Millionen DM Umsatz machen würde. Dazu muss man wissen, dass Anfang der neunziger Jahre für Software kein Geld dazusein schien. Die fassbare Hardware war für die Geldgeber wichtiger als die unfassbare Software. Zudem fehlte die Vorstellung für den Entwicklungszyklus dieses Produkts. "Für was entwickeln Sie denn jetzt das Produkt immer weiter. Schauen Sie doch erst einmal, dass sie Geld in die Kasse kriegen. Hören Sie auf zu entwickeln. Verkaufen Sie das Produkt erst einmal." Mit Zitaten dieser Art verdeutlicht Maria Feller eine Situation, wo man sich mit viel Überzeugung in den Markt gegen die Skepsis der Geldgeber durchsetzen musste. Schließlich handelte es sich um ein Produkt, das man einem potentiellen Kunden überhaupt erst verständlich machen musste. Maria Feller rechnet, dass sie für die Produktvermarktung noch mal soviel ausgegeben haben wie für die Produktentwicklung. "Wir haben täglich Liquiditätsplanung gemacht in der Zeit. Wir haben einfach haushalten müssen mit dem Geld, wie sich das ein Unternehmen aus einem anderen Bereich kaum vorstellen kann, weil wir Produktentwicklung und Produkteinführung parallel zu unserem Projektgeschäft durchziehen mussten und wollten." Gegen die vielen gutmeinenden Ratschläge konnte man nur mit Überzeugung bestehen. "Nein, wir wissen, dass der Markt kommt, deshalb müssen wir durchhalten."

Aus dieser Erfahrung rührt die Einsicht in die Notwendigkeit von Visionen, die die prinzipielle Unsicherheit der Zukunft in die absolute Sicherheit der Gegenwart verwandeln. Wie sonst, als mit der Behauptung, zur Jahrhundertwende 100 Millionen DM Um-

satz zu machen, kann man einen Geldgeber und, was noch wichtiger ist, sich selbst von der Zukunft des Unternehmens überzeugen. Die Funktion von Visionen besteht in der Ermöglichung einer prinzipiell ungewissen Zukunft. Aber dazu braucht es einen Visionär, der die Visionen glaubhaft macht. So wie uns Maria Feller ihren Mann präsentiert, verbinden sich innere Fügungen und äußere Umstände zu einer Geschichte des Aufbruchs ins Ungewisse, in der das Visionäre sich als notwendiger Ausdruck einer unternehmerischen Natur darstellt.

In dieser Auffassung können wir eine entscheidende Erweiterung unseres Modells des kreditorientierten Unternehmers sehen. Der Kredit als Vorschuss auf die Zukunft wird nur dann gewährt, wenn das Unglaubliche glaubhaft und das Unerwartete erwartbar gemacht wird. Das gilt insbesondere für die neuen Märkte, auf denen mit dem Unwahrscheinlichen gehandelt wird. Da muss sich der Unternehmer zum Schuldner machen, weil das sein Vertrauen in die Zukunft beweist. Die Kommunikation dieses Zukunftsvertrauens geschieht über Visionen. Visionen unterscheiden sich von Plänen durch den Sinn fürs Mögliche. Nicht die Schritte zur Erreichung eines Ziels, sondern Bilder und Begriffe für erreichbare Ziele bilden den Stoff von Visionen. Der Unternehmer als Visionär gibt den anderen zu verstehen, dass er sich nicht ans Vorhandene klammert, um sich selbst zu bewahren, sondern den Sprung nach vorne wagt und sich dabei selbst aufs Spiel setzt. Der unternehmerische Unternehmer wird als kreditorientierter Visionär zur Verkörperung des antizipatorischen Charakters des ökonomischen Prozesses selbst. In diesem Sinne sorgt der Visionär für die Phantasie des Unternehmens, die von den Analysten des Börsengeschehens heute so hoch prämiert wird.

Maria Feller betont, dass das Unternehmen viel schneller expandiert wäre, hätten sie die Investitionskultur vorgefunden, die einem Softwareunternehmer wie Intershop von Anfang an zur Verfügung stand. "Das muss das Ziel sein, dass es Firmen wie Intershop gibt, die in drei Jahren hochkommen und neue Märkte aufreißen." Sie mussten sich anfänglich notgedrungen auf den deutschen Markt beschränken, weil sie die 1 Million DM für das Marketing ihres Produkts ganz aus eigener Kraft aufzubringen hatten. Es fehlten einfach die Mittel für schnelleres Wachstum, das schnellere Rückflüsse ermöglicht hätte. Von "Venture Capital" war noch keine Rede. Das neben der Produktentwicklung betriebene Projektgeschäft für die, wie man damals noch sagte, EDV-Ausstattung im Bürobereich, musste das Geld abwerfen, das man für die Markterschließung brauchte. Die Vision ihres Mannes, dass einem mit einer zu hundert Prozent portablen, also Hardware unabhängigen Logistiksoftware die Zukunft gehört, diente daher weniger der Überzeugung eines Geldgebers als der eigenen Motivation, trotz des fehlenden Fremdkapitals weiterzumachen und durchzuhalten.

Der Durchbruch kam dann 1993 mit dem Großauftrag eines öffentlichen Unternehmens, das sich für ihre Software als strategisches Entwicklungswerkzeug entschied. Hätten sie

ihr Produkt nicht weiterentwickelt und weitervermarktet und stattdessen auf kurzfristigeren Gewinn gesetzt, dann wäre die Explosion der Märkte in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre an ihnen vorübergegangen. Man muss den richtigen Zeitpunkt für das take-off abwarten können. Hier zeigt sich wieder die unternehmerische Langfristorientierung, die weniger an Geld als an Entwicklung und Durchsetzung orientiert ist. Mit Payday-Mentalität ist der Unternehmertyp des kreditorientierten Visionärs jedenfalls nicht zu erfassen.

Als intern gesetzte Ziele nennt Maria Feller Rentabilität, Wachstum und finanzielle Unabhängigkeit und erklärt: "Wir sind heute noch finanziell unabhängig. Wir haben auch noch keinen weiteren großen Gesellschafter drin. Sie wissen vielleicht, wir planen den Gang an die Börse, um eben auch langfristig den weiteren Ausbau finanzieren zu können. Das ist für uns immer noch dieses Wahre der Unabhängigkeit. Natürlich ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nicht mehr unabhängig. Sie hat Aktionäre. Und das ist auch gut so. Aber es ist ein Unterschied, ob sie fünfzig Prozent Anteile an einen großen Venture-Capital-Menschen verkaufen oder ob sie eine börsennotierte AG sind. Wir sehen das als Stärkung unserer Unabhängigkeit."

Das starke Motiv der finanziellen Unabhängigkeit hängt mit der Geschichte des Unternehmens als Marktöffner zusammen. Hätten sie damals auf die Berater der Bank gehört, wären sie nie zu einem führenden Software-Unternehmen geworden. Der Visionär denkt nicht von gegebenen Bedingungen und Verteilungen, sondern will durch seine Initiative den Rahmen für weitere Initiativen schaffen. Nur bringen ihn die nötigen Mittel dazu in eine grundsätzliche Abhängigkeit vom Geldgeber. Deshalb perhorresziert Maria Feller die Vorstellung von der Hereinnahme eines Gesellschafters, der allein aufgrund seines Kapitaleinsatzes Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen könnte. Der Börsengang scheint ihr dagegen viel eher geeignet, unternehmerische Unabhängigkeit in der finanziellen Abhängigkeit zu sichern. Denn durch die Vielzahl der Aktionäre ist die Abhängigkeit vom Geldgeber prinzipialisiert und richtet sich auf wirtschaftliche Ziele, die ihnen als Unternehmer selbst nicht fremd sind. Deshalb stehen Rentabilität und Wachstum als gleichrangige Zielvorgaben neben dem Grundmotiv der finanziellen Unabhängigkeit.

"Ich glaube, wir tragen das höchste Risiko in dem Unternehmen nach wie vor. Und ich denke, wenn sie mal so viel nicht nur an Zeit, sondern auch persönlich an Geld und Einsatz gebracht haben, dann, glaube ich, und das unterscheidet wahrscheinlich auch den Mittelständler, das familien- oder inhabergeführte Unternehmen, von den anderen. Sie sagen einfach, wie wir das damals mit unserem Produkt gemacht haben, das ist der richtige Schritt, wir glauben, das ist die Zukunft, auch wenn es länger dauert, als wir es uns gewünscht hätten. Und wie gesagt, wenn wir damals auf die Banken und die öffentlichen Fördervergabestellen gehört hätten, gäbe es das Unternehmen nicht. Ich glaube,

Unabhängigkeit, Entscheidungen auch umzusetzen, das zeichnet uns als Unternehmer aus. Und Ihre Ausgangsfrage war ja, wie lange kann man davon leben, und ich sagte, man kann immer davon leben. Und ich glaube, wenn Sie da einschränken, das kann durch vielfältige Formen sein, unter anderem eben durch einen starken Gesellschafter, der jetzt in Form einer Venture-Capital-Gesellschaft oder wie auch immer reinkommt, ich glaube, dann werden Sie genau in diesem für mich maßgeblichen Sinne eingeschränkt. Dann macht es keinen Spaß mehr, dann lassen Sie's."

Dieses Gefühl, sich als Unternehmer selbst zuschreiben zu wollen, was mit dem Unternehmen geschieht, bildet für Maria Feller den Kern ihres mittelständischen Selbstverständnisses. Schließlich haben sie als Start-Up-Unternehmen gezeigt, dass sie den Kräften des Marktes nicht bloß unterworfen sind, sondern deren Dynamik selbst beeinflussen können. Jedoch im Unterschied zur feindlichen Einstellung des alten industriegesellschaftlichen Mittelstandes allen Formen des Finanzkapitals gegenüber versteht sie die Börse als zugängliche Kapitalquelle zum eigenen Nutzen. Der aus einem Gefühl der Dauerbedrohung kommende antikapitalistische Affekt ist bei ihr allenfalls als Aversion gegen Unternehmertypen zu spüren, die nur auf "Kohle machen" aus sind. Aber aufs Ganze gesehen bilden für sie das produktivistische und das kapitalistische Prinzip der Wertschöpfung keinen Gegensatz, sondern sie erkennt darin zwei Seiten des auf Innovation, Wachstum und Überschreitung gerichteten wirtschaftlichen Prozesses. Bedroht wäre die Autonomie des unternehmerischen Handelns durch den Einfluss anderer auf die eigenen unternehmerischen Entscheidungen, aber nicht durch die Abhängigkeit von den Verzinsungserwartungen der Anleger. Die Börse stellt für sie daher nicht primär einen Ort des Feilschens dar, wo die gnadenlose Ausnutzung von Augenblickskonstellationen das legitime Prinzip ist, sondern einen Marktplatz von Interessenten, die auf unternehmerische Unternehmer ihr Geld setzen, damit diese daraus mehr Geld machen. Der Vergesellschaftung durch Geld wird nicht ein Anspruch auf moralische Geltung aufgrund eines mittelständischen Kodexes von Ehrlichkeit, Fleiß, Strebsamkeit und Sparsamkeit entgegengehalten, sondern sie wird als Bedingung einer dynamischen Wirtschaft hingenommen und bejaht.

Gleichwohl verbirgt sich in dieser Akzeptanz der kapitalistischen Geldwirtschaft die Hoffnung auf eine Haltung des Vertrauens und ein Kalkül der Langfristigkeit auf Seiten der Geldgeber. Denn Maria Feller misstraut den automatisierten Strategien der institutionellen Anleger und sucht stattdessen das Bündnis mit der persönlichen Voraussicht der individuellen Anleger.

„I: Haben Sie, wenn Sie sich den Börsengang vorstellen, bestimmte Anleger im Sinn? Sind es institutionelle Anleger?

E: Nein, eigentlich sehr viel eher die freien, privaten Anleger.

I: Warum eigentlich?

E: Institutionelle Anleger, dazu sind wir wahrscheinlich noch zu klein. Die wollen ja erheblich größere Aktienpakete kaufen, als bei uns überhaupt verfügbar sind. Aber natürlich werden wir institutionelle Anleger reinnehmen. Es wird keiner nur mit Privatanlegern arbeiten. Aber ich denke, dass gerade Privatanleger das längere Durchhaltevermögen haben. Die sind einfach an anderen Dingen interessiert. Die sind an mittelfristigen und langfristigen Perspektiven eines Unternehmens interessiert und nicht an der Durchschnittsrendite ihres Fonds, den sie betreuen. Und da kennen die institutionellen Anleger tatsächlich nichts. Das hat man an vielen Börseneinführungen der letzten Monate gesehen, wo die institutionellen Anleger auf einen Schlag riesige Pakete in den Markt gedrückt haben, weil sie einfach Renditeerwartungen erfüllen mussten. Da denken wir, dass die Privatanleger die für uns wichtigeren und langfristigeren Investoren sind."

Das Interesse an Langfristigkeit sieht sie also letztlich in der Psychologie der Person begründet, die sich etwas vorstellen und etwas durchhalten will. In dieser Hinsicht gleicht der Privatanleger dem Unternehmer: Sie verfügen beide über eine bestimmte Energie ("Durchhaltevermögen") und verschreiben sich bestimmten Projekten ("einfach an anderen Dingen interessiert"). Bei den Individuen in ihrer freien und privaten Existenz macht sich folglich ein Wille geltend, der das Durchschnittsgeschehen des Marktes unterläuft. Es ist diese psychologische Substanz, aus der sich bei einem privaten Geldgeber die Bindung an ein unternehmerisches Projekt ergibt, auch wenn sich mal bestimmte Renditeerwartungen nicht erfüllen.

Andererseits ist sich Maria Feller durchaus darüber im Klaren, dass mit dem Börsengang ein grundsätzlicher Wandel in der "governance" des Unternehmens einhergeht.

„I: Glauben Sie, dass sie dann andere Selbstdarstellungsanstrengungen als Unternehmen in Gang setzen müssen ...

E: Sicher.

I: ... um für Investoren attraktiv zu sein?

E: Ja, natürlich. Wir sind schon mitten drin, weil wir bereits eine AG sind. Das heißt, wir werden schon den achtundneunziger Jahresabschluss veröffentlichen und dazu einen Geschäftsbericht schreiben. Wir mussten bisher unsere Zahlen nicht offenlegen. Wir konnten das, aber mussten es nicht. In Zukunft müssen wir auch noch erklären, warum das so oder so gelaufen ist. Und das ist sicher eine Umstellung für ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen.

I: Hm.

E: Das muss man ganz klar sagen. Wir sind aber, einfach weil das die Konsequenz ist, gerne dazu bereit. Es wird sicher in der Kommunikation, das war Ihre Frage, erheblicher Veränderungen bedürfen. Wir haben eine eigene Stelle für Investor Relations eingerichtet.

I: Hm.

E: Dafür haben wir jemanden eingekauft. Seit April diesen Jahres haben wir einen Finanzvorstand, der inzwischen auch am Unternehmen beteiligt ist. Der kommt von einer Investmentbank und hat viele Jahre nichts anderes gemacht, als Hochtechnologie-Unternehmen an die Börse zu bringen. Bewertungen, Kapitalbeschaffung und all diese Themen. Den haben wir dazugenommen. Gemeinsam in diesem Team, denke ich, werden wir einen guten Börsengang hinkriegen, weil uns schon die verschiedenen Facetten bewusst sind und wir die entsprechenden Aktivitäten einleiten können. Aber es wird im gesamten Kommunikationsverhalten einer Umstellung bedürfen. Wir werden damit rechnen müssen, dass ein einzelner Aktionär hier anruft und fragt, warum gestern der Kurs drei Punkte hoch oder runter oder so etwas gegangen ist. Das sind Themen, mit denen wir bisher noch nicht so wahnsinnig viel zu tun hatten. Das wird Veränderungen bedeuten. Aber jede Veränderung macht auch Spaß, weil sie neue Themen mit sich bringt."

Gefordert ist jetzt mehr als nur eine Offenlegung der Bücher. PCN wird als börsennotiertes Unternehmen zusätzlich erklären müssen, welche Ziele man sich gesetzt hat und in welchem Umfang die erreicht worden sind und gegebenenfalls welche Fehler man gemacht hat. Der somit vollzogene Bruch mit der gerade für das mittelständisch geprägte Modell Deutschland typischen Tradition von Intransparenz der Unternehmensstrategie stellt Maria Feller wieder als "Konsequenz" hin, die auch "Spaß" macht, weil sie neue Herausforderungen mit sich bringt. Das Problem wird auf dem Wege der Spezialisierung gelöst. Man traut sich die mit dem Ausdruck "Investor Relations" bezeichnete Umstellung des geschäftlichen Kommunikationsverhaltens nicht im Vollbegriff der eigenen Vision selbst zu, sondern holt sich dazu einen erfahrenen Investmentbanker in die Unternehmensführung. Dass man diesen Spezialisten "einkaufen" muss, wird von unserer Gesprächspartnerin weder als Schwäche noch als Gefahr empfunden, weil die Synergie des "Teams" gewährleistet, dass der neue und fremde Rationalitätsaspekt inkorporiert werden kann. Die Arbeitsteilung aus der Gründerzeit mit dem Visionär, dem Techniker und der Kauffrau wird vor der neuerlichen Expansionsphase des Unternehmens einfach um den Investmentexperten erweitert. Auch in diesem Punkt erweist sich der Typ des kreditorientierten Unternehmers als funktional steigerbar. Eben weil nicht alles wie beim technikorientierten Unternehmer in der Verfügungsgewalt des eigenen Geschicks gehalten werden muss, kann man die aus dem Wachstum des Unternehmens resultierende Ausdifferenzierung der Unternehmerfunktion in die vibrierende Einheit der Unternehmensführung integrieren.

Mit dem Börsengang verbindet Maria Feller noch einen weiteren Vorteil:

"Sie wissen sicher, dass wir in einem unheimlich engen Personalmarkt arbeiten. Qualifizierte Ingenieure und Informatiker, das weiß inzwischen jeder, gibt es einfach nicht

genug. Und wenn Sie sich als Absolvent oder erfahrener Informatiker überlegen, gehe ich zu SAP, die jeder kennt und wo ich Anteile bekomme, oder gehe ich vielleicht zu Oracle oder zu Microsoft oder gehe ich zu PCN, zu dieser komischen GmbH in den Schwarzwald, da können Sie sich ungefähr vorstellen, wie unsere Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind. Als börsennotiertes Unternehmen sind Sie auch als Arbeitgeber sehr viel interessanter und sehr viel attraktiver, weil die Leute Sie kennen und weil Sie ganz andere finanzielle Möglichkeiten haben, Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen, als wenn Sie in einer klassischen GmbH stecken und alles über Tantiemen, Prämien oder Gehaltserhöhungen machen müssen. Das geht wiederum von Ihrer Marge ab. Das kann sich ein Unternehmen in so einer expansiven Phase gar nicht leisten. Also wird sich für uns, denken wir, was die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt angeht, die Situation erheblich verbessern."

Die Umstellung der Unternehmensstrategie von Gewinnsicherung auf Expansionsinvestition hat auch Folgen für die Entlohnungsmethoden der Mitarbeiter. Die klassischen Formen der Erfolgsbeteiligung über aktuelle materielle Gratifikationen übersteigen nicht allein die finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens in der Phase rapiden Wachstums, sie beschränken zusätzlich den Motivationshorizont der Mitarbeiter auf den Augenblick. Indem man den Mitarbeitern Optionen auf zukünftige Gewinne bietet, bindet man sie in das Unternehmen als Projekt ein, dessen Gelingen nicht zuletzt von ihrem eigenen Beitrag abhängt. Es ist diese Psychologie eines mit Wachstumsversprechen verbundenen Gratifikationsaufschubs, die ein Unternehmen attraktiv für ein bestimmtes Klientel gesuchter Mitarbeiter macht, die nicht nur mit materiellen Anreizen, sondern darüber hinaus mit dem symbolischen Anreiz durch einen Betrieb mit dem Flair des Jungen, Neuen und Starken zu ködern sind. In den Augen unserer Unternehmerin darf sich PCN deshalb nicht damit begnügen, als so eine "komische GmbH" aus dem Schwarzwald zu gelten, sondern muss den Anspruch erheben, in der ersten globalen Liga von SAP, Oracle oder Microsoft mitzuspielen. Das westdeutsche Nachkriegsnarrativ vom "Aufstieg aus der Deckung" passt für dieses Unternehmen nicht mehr.

Trotz dieser Distanzierung von einem rein lokalistischen Selbstverständnis leugnet Maria Feller eine gewisse regionale Verbundenheit nicht. Wenn auch der Standort, was die Verkehrsanbindung und das kulturelle Angebot betrifft, für die Werbung von Mitarbeitern nicht ganz leicht sei, zeigt sie sich im Prinzip mit der ursprünglichen Wahl nach wie vor zufrieden. Man sei noch in den Räumen, wo man einst mit einer Mark Monatsmiete pro Quadratmeter angefangen habe. Die Hauptniederlassung, versichert Maria Feller, werde in Hornberg bleiben, auch wenn das Unternehmen an anderen Standorten stärker wachse. Hier sei der Betrieb beheimatet und deshalb wolle man nicht weggehen. Indes andere als solche sentimentale Gründe sind für die Bindung an den Schwarzwald nicht zu erkennen. PCN ist weder auf Kooperationsbeziehungen zu anderen Betrieben im Umkreis noch auf einen regionalen Markt angewiesen. Im Gegenteil, als wir auf das

politische Umfeld zu sprechen kommen, unterstreicht Maria Feller die Ortsungebundenheit ihres Unternehmens. "Wir sind nicht ein Bäckermeister, der in Hornberg seine Brotbackmaschine und seinen Laden hat und da seine Brötchen verkaufen muss. Das sind wir nicht. Software können Sie überall auf der Welt herstellen, egal, wo Sie Ihre Kunden haben."

Sie gesteht zwar die lokale Anhänglichkeit ein, aber auf die Loyalität zu einem Standort will sie sich auf keinen Fall verpflichten lassen. Die Drohung mit der Exit-Option bei einer insgesamt ungünstigen Entwicklung der Standortbedingungen bereitet unserer Gesprächspartnerin keinerlei moralische Skrupel. Die einzige Loyalitätsverpflichtung, die sie gelten lässt, ist die gegenüber den Mitarbeitern und die gegenüber den Kunden.

"I: Haben Sie denn hier kein Haus gebaut?

E: Doch.

I: Das würden Sie dann wieder verkaufen?

E: Ja, klar. Wir sind mobile Menschen im Kopf und überall. Sonst, glaube ich, sind Sie nicht in unserer Branche. Natürlich sind wir in sehr jungen Jahren zum Unternehmertum gekommen, ich habe es schon gesagt, zu Zeiten, als wir weder regional noch finanziell irgendwo verpflichtet waren. Das macht sicher einen großen Unterschied, als wenn Sie jetzt das Unternehmen von einem Familienvorderen übernehmen mit hundert Jahren Tradition und immer schon in Donaueschingen, Hornberg, Stuttgart oder wo auch immer. Das ist ein Unterschied. Außerdem haben wir keine Produktionsanlagen, die Sie nicht verändern können. Und wir sind natürlich auch durch unsere Branche, die bestimmt zu einer der am schnellsten sich verändernden und sich wandelnden Branchen gehört, auch gezwungen, im Positiven uns permanent zu adaptieren im Kopf und in dem, was wir tun und in dem, wie wir das Unternehmen ausrichten. Und dazu gehört, glaube ich, nicht nur eine geistige, sondern wirklich auch eine örtliche Mobilität. Das erwarten wir von unseren Mitarbeitern auch. Also können wir selbst nicht sagen, wir bleiben in Hornberg, egal was passiert, ganz im Gegenteil. Ich würde morgen, wenn sich eine Chance bietet, woanders hingehen."

Die innere Forderung zur Mobilität richtet sich hier nicht nur gegen das territoriale, sondern mehr noch gegen das genealogische Prinzip. Das Haus hat nicht die Bedeutung eines festen Ortes, sondern wird als mobiles Gut wie alles andere auch angesehen. Die Loyalitätsverpflichtung ist ganz auf das Unternehmen und seinen Zweck konzentriert. Die für den mittelständischen Fabrikherrn für typisch erachtete Einheit der Sorge für Familie und Firma ist zerfallen. Die trotzdem gefühlte Verantwortung für Mitarbeiter und Kunden ist ganz von der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens gedacht. Immerhin lässt Maria Feller ein Bewusstsein von den kontingenten Voraussetzungen ihrer Einstellung erkennen: Wer in so jungen Jahren ein Unternehmen von Null an aufgebaut hat, dem fehlt der Halt in einer Tradition des Herkommens. Schließlich bedarf es wegen

der Immaterialität des Produkts keiner Fabrikhallen und Produktionsanlagen, die einen Betrieb an Ort und Stelle verankern.

Aber woher kommt dann das Gefühl für den Daseinszweck eines solchen Unternehmens? Am Anfang, erzählt Maria Feller, gab es noch das Teamgefühl der Gründung. Die Mitarbeiter waren hochmotiviert und haben viel Zeit und Geist in das Gelingen der Geschichte investiert. Bei der Endauswahl für den Großauftrag von 1993 habe jeder mitgebibbert und mitgezittert. Ein solches das ganze Unternehmen ergreifende Erlebnis wie auf einer Olympiade gebe es heute nicht mehr. In den kleinen Einheiten des nunmehr dezentral organisierten Betriebs komme dieses Zusammengehörigkeitsgefühl über bestimmte Abteilungsleiter zwar wieder. Aber bei einem stark wachsenden und sich unaufhörlich verändernden Betrieb sei das nicht länger zu erwarten.

In ihrer Branche sieht Maria Feller die einzige Chance darin, die Mitarbeiter im Betrieb weiter zu qualifizieren und ihnen für ihre Arbeit interessante Projekte zu bieten. Darin vor allen liegt ihrer Ansicht nach die Verantwortung für die Mitarbeiter: Die Leute in der Steigerung ihres Arbeitsvermögens voranzubringen und innerhalb des Betriebs eine Atmosphäre von frischem Wind und neuen Ideen zu schaffen. Allerdings hänge am Ende die Bindung an das Unternehmen schlicht und einfach davon ab, wie gut man die Leute bezahlen kann. "Im Moment stellen wir fest, dass es unheimlich stark übers Geld läuft. Das wird sich wieder ändern, nehme ich an. Aber zur Zeit ist Geld der motivierende Faktor und derjenige, der die Mitarbeiter ans Unternehmen bindet. Mal von den Führungskräften abgesehen."

In dem Maße wie Wachstum zur alleinigen Bindungsressource für ein Unternehmen wird, droht sich der unternehmerische Unternehmer zum Virtuosen der Bindungslosigkeit zu entwickeln. Doch für Maria Feller existiert eine Kategorie sozialer Einbettung, über die sie als Unternehmerin einen Anker in kollektiven Erfahrungsbezügen findet: Das ist die Kategorie der Generation.

„I: Haben Sie eigentlich das Gefühl, dass Sie einer neuen Generation von Unternehmern angehören?

E: Ja, das Gefühl haben wir schon.

I: Und wodurch zeichnet die sich im Unterschied zu der alten Generation aus?

E: Ich kann nur sagen, warum ich glaube, dass wir eine neue Art von Generation sind. Zum Beispiel weil wir tatsächlich so mobil sind.

I: Hm.

E: Alle. Weil wir im Geiste mobil sind, weil wir tatsächlich auch räumlich so mobil sind. Ich glaube, dass Unternehmer alten Stils in unserer Größenordnung und mit unseren finanziellen Möglichkeiten sich schon lange ein eigenes Gebäude hingestellt hätten. Don't invest in bricks, invest in new technologies. Um nichts anderes geht es uns. Wir

könnten mit dem Geld uns auch ein Statussymbol anschaffen, zum Beispiel ein tolles Fabrikle. Die schwäbischen Unternehmer haben gerne ein tolles Fabrikle mit einem großen Schild und einer Fahne. Daran merken Sie schon, dass wir diesen doch eher traditionellen Vorgehensweisen vielleicht auch wieder aufgrund unserer Branche, vielleicht aber aufgrund unseres Alters, nicht so verhaftet sind. Für uns ist einfach Mobilität und Unabhängigkeit, da kommt wieder die Unabhängigkeit, wichtig. Ich habe keine zwanzig Millionen für so ein Gebäude, die müsste ich mir irgendwoher pumpen. Das macht mich wieder abhängig, abhängig von Finanzen, abhängig von einem Standort. Wenn ich da mal so ein Ding für zwanzig Millionen hingestellt habe, bin ich abhängig. Und das wollen wir einfach nicht. Auch hier wieder. Wir mieten die Räume auch wegen der Unabhängigkeit, damit man vergrößern oder verkleinern kann, um so Anforderungen des Marktes sehr viel schneller folgen zu können. Ich denke, da unterscheiden wir uns schon sehr stark."

Maria Feller nennt noch die "ungeheure Mobilität" durch Auto und Flugzeug und die "alltäglichen Medien" wie Fernsehen und Telefon, mit denen ihre Generation aufgewachsen ist. Aber im Kern geht es um die Akzeptanz des Marktes, nicht als äußerer Bedingung, sondern als innerem Motor des unternehmerischen Handelns. Wenn sie der alten Unternehmergegeneration festgestelltes Denken vorhält, das sich an Ziegelsteinen, Statussymbolen und Eigentumstiteln festhält, und für ihre eigene Generation ein nicht festgestelltes Denken in Anspruch nimmt, das in der Unabhängigkeit die entscheidende Voraussetzung für Reaktionsfähigkeit sieht, dann zeigt sich darin ein Schemawechsel im Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft. Es sind gerade nicht die Erfahrungen mit Mobilität und Medien, sondern die Auffassungen von Technologie und Ökonomie, welche die Generationen trennen. Wo der alte Unternehmertyp sich aus Gründen des Selbstschutzes und des Anerkennungsgewinns auf nicht und außerökonomische Werte zurückzieht, überantwortet sich der neue Typ dem ökonomischen Prozess, um ihn visionär zu übersteigern. Die Gefahr liegt nicht mehr darin, von einem undurchschaubaren Prozess überwältigt zu werden, sondern seine Wachstumsdynamik zu verpassen.

Diese Faszination durch die Beteiligung an einer "neuen Ökonomie" führt bei Maria Feller freilich nicht zu einer Einstellung politischen Desinteresses oder moralischer Indifferenz. Politik wird im Gegenteil als Sphäre des übergreifenden Gemeinwohls und des öffentlichen Engagements ernstgenommen.

„Wir sind in Hornberg sehr aktiv, was die Kommunalentwicklung angeht. Gerade jetzt, da so viel über die steuerlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen geschrieben wird. Mir geht es in diesen Zusammenhängen meistens nicht um meine persönlichen Vor- oder Nachteile oder was das jetzt fürs Unternehmen oder für mich persönlich für Auswirkungen haben könnte. Von vielem sind wir sowieso nicht betroffen, weil wir nicht den Maschinenpark haben, der für viele Dinge dann nachher herangezogen wird,

sondern ich denke eigentlich mehr an die Nation, an das Land, an die Volkswirtschaft. Das ist es, was mir viel mehr am Herzen liegt."

Politik wird in regionalen wie in nationalen Kontexten gedacht, aber der Bezugspunkt ist die Wirtschaft, die dem Volke nützen soll. Dass ihr das so verstandene Allgemeine "am Herzen" liegt, deutet auf eine Form gefühlsmäßiger Beteiligung an den öffentlichen Angelegenheiten. Zumindest ist das keine stille Zuschauer-, sondern eine ausgesprochene Teilnehmerperspektive. Mehr noch: Von der normativen Folie eines individuellen Nutzenmaximierers kann keine Rede sein, denn die Fragen der Politik beginnen für sie erst da, wo es nicht mehr um die Kalkulation persönlicher oder geschäftlicher Vor- und Nachteile geht. Am Ende kann sich Maria Feller sogar vorstellen, für eine Zeit in die Politik zu wechseln.

„Ich habe da keine Verbindungen geknüpft, weil im Moment der weitere Ausbau unseres Unternehmens absolut im Vordergrund steht, auch für mich persönlich. Aber ich sagte bereits, es wird in Phasen starken Wachstums auch Bereiche geben, die von anderen besser übernommen werden können. Und wissen Sie, wenn Sie das mal zehn, fünfzehn Jahre gemacht haben, haben sie vielleicht auch mal Lust auf etwas Neues. Egal, ob das jetzt PCN Amerika ist, wo Sie quasi wieder in diese Gründerphase zurückkommen, oder wo Sie sagen, ich kümmere mich um eigene Märkte oder eine andere Position innerhalb des Betriebs oder was ganz anderes, so wie es der Stollmann jetzt gemacht und gesagt hat, ‚Jetzt hätte ich mal Lust auf was anderes‘, könnte ich mir schon vorstellen, ja.“

8 Resümee

Schon ein Überblick über die Fälle enthüllt die Richtung: Der auf den ersten Blick bodenständige Typ des Tüftlers erweist sich als industrieller Funktionalist ohne selbstverpflichtende Gemeinwohlorientierung während der vom äußeren Anschein simulative Typ des jungen Entrepreneurs sich als sozial verpflichtet und politisch verantwortlich darstellt. Und die Pionierin des Neuen Marktes weiß sich als Unternehmerin neuen Typs, die sich auch vorstellen kann, in der Politik ihre Rolle zu finden. Zu erkennen ist der generationelle Bruch mit den institutionellen Entlastungen des Modells Deutschland und das generationsmäßige Experimentieren mit einem Zwischenbegriff des Politischen, der die Erfahrungen mit einer "neuen Ökonomie" zum Vorbild einer "neuen Politik" nehmen will.

Dahinter steht ein Wechsel vom technik- zum kreditorientierten Unternehmertyp, in dem sich ein Wandel des Systemvertrauens in die kapitalistische Geldwirtschaft offenbart. Geht für Karl Renz vom geliehenen Geld die Gefahr einer Fremdherrschaft des Geldgebers über den Unternehmer aus, ist für Alexander Hauff der Kredit das gebotene Mittel für unternehmerische Investitionen in die Zukunft. Sucht der Ältere in der Technik einen substantiellen Halt angesichts einer unvorhersehbaren Marktdynamik, sieht der Jüngere gerade in den Schwankungen des Marktes sein Glück. In dieser Gegenüberstellung ist Karl Renz als ein "Kind der großen Depression"³³ zu erkennen, das von einer tiefen Skepsis gegenüber der anonymen Vergesellschaftung durch das Geld durchdrungen ist. In seiner biografischen Erzählung kommt noch der Krieg vor, der im kollektiven Gedächtnis auf einer Linie mit der Weltwirtschaftskrise in den dreißiger Jahren liegt³⁴. Die Generation von Alexander Hauff hat damit nichts mehr zu tun. Er gehört zu den Krisenkindern des Modells Deutschland³⁵, die nach einer Siebziger-Jahre-Kindheit der "reduzierten Erwartungen" eine Achtziger-Jahre-Jugend des fröhlichen Weitermachens erlebt haben. Ganz ähnlich wie die Lebenswege der Gründergeneration des Modells Deutschland sind deren Berufskarrieren von Unterbrechungen, Neuanfängen und Kehrtwendungen gekennzeichnet. Aber, weil die Grundlagen gesichert und die Risiken begrenzt waren, steht dahinter kein Gefühl der Bedrohung, sondern die Bereitschaft zum Flirt mit dem Unsicheren und Ungewissen.

³³ Vgl. Glen H. Elder, jr., *Children of the Great Depression*, Chicago 1974.

³⁴ Zu den wirtschafts- und sozialpolitischen Folgen dieses traumatischen Komplexes jetzt Daniel Yergin und Joseph Stanislaw, *Staat oder Markt. Die Schlüsselfrage unseres Jahrhunderts*, Frankfurt am Main/New York 1999.

³⁵ Siehe Ulf Preuss-Lausitz u.a., *Kriegskinder, Konsumkinder, Krisenkinder. Zur Sozialisationsgeschichte seit dem Zweiten Weltkrieg*, Weinheim/Basel 1983.

Im Fall von Alexander Hauffs Generationsgenossin Maria Feller und ihrem Unternehmen steigert sich der Typ des kreditorientierten Unternehmers zum Typ des kreditorientierten Visionärs, der sich als Vorreiter eines neuen Verwertungsmodus im Kapitalismus begreift³⁶. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob man seine Hausbank³⁷ oder die Börse von der eigenen Kreditwürdigkeit überzeugen muss. Im ersten Fall geht es um die Gewährung von "patient capital", im zweiten um den Einsatz von "venture capital". Wo der Schuldner erster Ordnung einen Business Plan zur Erreichung eines wahrscheinlichen Ziels vorlegen muss, erwartet man vom Schuldner zweiter Ordnung eine Vision möglicher Ziele. Im Wechsel vom "Regime der Manager" zum "Regime der Aktionäre" ist für unternehmerisches Handeln die Kalkulation der Kosten in den Hintergrund und die Antizipation von Wachstum in den Vordergrund getreten. Was Maria Feller über die Form des Wachstums ihrer Firma ausführt, nennen Luc Boltanski und Eve Chiapello³⁸ projektorientierte Rechtfertigung. Es handelt sich um die Vorstellung einer Netzwerkwelt, die vom permanenten Vorgriff auf eine ungewisse, aber potenzierte Zukunft lebt. Man muss sich als Unternehmer den finanziellen Rückhalt schaffen, um so lange warten zu können, bis die Märkte sich tatsächlich soweit entwickelt haben, wie sie eigentlich könnten. Der kreditorientierte Visionär befindet sich nicht nur in der gedachten Ordnung eines flexiblen³⁹ und digitalen⁴⁰, sondern vor allem in der eines futurisierten Kapitalismus.

³⁶ Über Konvergenzen und Differenzen in dieser Bewegung Michel Albert, *Der europäische Kapitalismus. Konvergenzen und Differenzen*, Supplement der Zeitschrift *Sozialismus*, Nr. 5, 2000, S. 5-19.

³⁷ Zur Schwächung der für das deutsche Modell konstitutiven Hausbankbeziehung Susanne Lütz, *Vom koordinierten zum marktorientierten Kapitalismus? Der deutsche Finanzsektor im Umbruch*, in: Roland Czada und Hellmut Wollmann (Hrsg.) *Von der Bonner zur Berliner Republik. 10 Jahre deutsche Einheit*, Sonderheft 19 des *Leviathan*, 1999, S. 651-670.

³⁸ Luc Boltanski und Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris 1999.

³⁹ Siehe Richard Sennett, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin 1998.

⁴⁰ Siehe Peter Glotz, *Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus*, München 1999.