

Dr. Claudio Weiss:

„Vermögende“ Unternehmer und Bürger: Akteure in einer öko-humanen „Vermögens“-Wirtschaft

Was bedeutet „Vermögen“?

In keiner anderen Sprache gibt es dieses Wort mit so vielen Bedeutungen wie in der deutschen. „Vermögen“ kommt von „vermag“. Fehlendes Vermögen bedeutet Unvermögen. Vermögen ist mehr als Besitzen. Je nach Kontext steht Vermögen für Eigentum, Reichtum, Talent, Fähigkeit, Tatkraft aus innerem Antrieb, Charaktereigenschaften (z.B. Ausdauer), ja sogar Tugenden (z.B. Integrität). Gesundheit ist ebenso ein Vermögen wie sauberes Wasser oder Sonnenenergie. Unsere Sprache kennt jede Menge Wortverbindungen mit Vermögen, wie Orientierungsvermögen, Auffassungsvermögen, Vorstellungsvermögen oder Urteilsvermögen. Es gibt menschliches Vermögen (z.B. Einfühlungsvermögen), wirtschaftliches Vermögen (Eigentum und Besitz), gesellschaftliches Vermögen (z.B. eine besonders grosse, ziemlich gesunde und sehr erfahrene Altergruppe der 50 bis 70 jährigen), kulturelles Vermögen (z.B. hohes Arbeitsethos, Erfindergeist, Mehrsprachigkeit) und das Vermögen der Natur (z.B. Bodenschätze, Windkraft, Trinkwasserreserven). Vermögen ermöglicht, und genau dies verpflichtet. Vermögen will als solches erkannt, entwickelt und veredelt und schliesslich zum Wohle aller wirksam gemacht werden. Vermögen bedeutet letztlich Wirkpotenzial.

Der Vermögensbegriff umspannt drei Entwicklungsstadien, nämlich: erstens: noch unerkanntes, gleichsam schlummerndes Vermögen, das als solches erst noch entdeckt werden muss; zweitens: als solches erkanntes, identifiziertes Vermögen, das drittens: veredelt, umgesetzt und nutzbar gemacht werden muss, um seinerseits ein neues Vermögen zu erzeugen, das wiederum schrittweise entwickelt werden kann. Obschon das Wort Vermögen mehrheitlich in einem wirtschaftlichen, materiellen Umfeld gebraucht wird, sollte man sich darüber im Klaren sein, dass jegliche materielle Form von Vermögen (z.B. Anbauflächen, Maschinen, Geld) letztlich die Materialisierung irgendeines geistigen Vermögens (Intelligenz, Initiative, etc.) darstellt. Vermögen verlangt danach, geweckt und fruchtbar gemacht zu werden. Vermögen will gemehrt werden, nicht durch hortende Ansammlung, sondern durch dynamische Umwandlung, sinnvollen Einsatz und erfolgreiche Schaffung von neuem Vermögen.

Der Soziologe Thomas Druyen (2007) hat den Vermögensbegriff besonders tiefgreifend untersucht und eine wissenschaftliche Vermögensforschung begründet. Er setzt sich tatkräftig für die Entwicklung einer von Vermögensethik getragenen „Vermögenskultur“ ein, die er als „bewusste Pflege von materiellen und immateriellen Werten zur persönlichen und gesellschaftlichen Zukunftsfähigkeit“ definiert (S. 200).

Die jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrisen dürften auch dem letzten Neoliberalen klar gemacht haben, dass der homo oeconomicus – jenes nur auf seinen Vorteil bedachte, konsequent rational operierende Wirtschaftswesen, dieser von Wirtschaftswissenschaftlern erdachte homunculus – sich als Mythos entpuppt hat. Seine Demontage wird bereits seit einiger Zeit von der Verhaltensökonomik (z.B. Heuser 2008, oder Akerlof & Shiller 2009) betrieben. Das System Wirtschaft wird durch den Ansatz der Eigentumsökonomik (Heinsohn & Steiger 2008, 2009) viel grundlegender verstanden, als es noch vor wenigen Jahrzehnten der Fall war. Vielleicht kann auch der Vermögensbegriff und die ihm eigene Perspektive neues Licht auf unser Wirtschaftsleben, seine Dynamik und seine Akteure, werfen. Vielleicht kann eine von Vermögenskultur inspirierte und hoffentlich bald infizierte Wirtschaft – nennen wir sie „Vermögenswirtschaft“¹ – sogar besser als bisher ihren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen, nämlich möglichst vielen Menschen ein zumindest menschenwürdiges Auskommen zu verschaffen und gleichzeitig ein Maximum an Selbstbestimmung zu gewährleisten, was die Ausgestaltung materieller Lebensumstände anbetrifft. Ferner soll die Wirtschaft möglichst vielen Menschen die Möglichkeit bieten, in der Ausübung einer Tätigkeit persönliche Erfüllung zu finden und dabei einen ihren Fähigkeiten und Neigungen gemässen Beitrag zum Wohle aller zu leisten. Schliesslich sollte die Wirtschaft das Ihre dazu beitragen, unseren Lebensraum, d.h. die gesamte Biosphäre und damit die Lebensgrundlage für nachfolgende Menschengenerationen zu erhalten und in seiner Weiterentwicklung zu fördern. Diese Werteorientierung von Wirtschaft könnte man in der Wortverbindung „öko-human“ zusammenfassen. "Öko" steht dabei für die längst überfällige Synthese von Ökonomie und Ökologie. "Human" bezeichnet eine alle Menschen achtende, fördernde und ihrer Natur gerecht werden wollende Ausrichtung unternehmerischen Denkens und Handelns. Der menschliche Organismus mit dem Zusammenwirken seiner Organe, Funktionen und Prozesse liefert gleichsam ein Lehrbuch der Natur für öko-humanes Wirtschaften und Führen. Öko-humanes Unternehmertum hat gleichzeitig drei Renditen im Auge: eine ökonomische, eine ökologische und eine Sinn-Rendite. Unternehmerischer Erfolg wird auf diese Weise nachhaltig und erfüllend.

Im vorliegenden Beitrag geht es um das Vermögen von zwei konstituierenden Akteuren einer „öko-humanen Vermögenswirtschaft“: ihrer Elite – das sind die Unternehmerinnen und Unternehmer – und ihrer Masse – das sind die Bürger, Herr und Frau Jedermann, also wir alle. Bei den Unternehmern liegt dabei der Fokus auf dem inneren, menschlichen, bei den Bürgern auf deren wirtschaftlichem Vermögen.

Die Spezies Unternehmer

Mein eigener beruflicher Werdegang hat mich seit meinem Studium zum Erforscher und Entwickler von menschlichem Vermögen gemacht. Die menschliche Natur mit ihren Gesetzmäßigkeiten und Potentialen hat mich stets fasziniert und herausgefordert. Seit 25 Jahren gebe ich Seminare für Führungs-

¹ Die Begriffsschöpfung soll keineswegs eine neue Wirtschaftstheorie begründen, wofür man ohnehin besser das Wort „Oekonomik“ verwenden würde. So bezeichnet beispielsweise der Begriff „Eigentumsökonomik“ eine Wirtschaftslehre, die den Ursprung echten Wirtschaftens im vom Besitz zu unterscheidenden Eigentum erkennt. Die im zweiten Teil dieses Kapitels beschriebene Vermögenswirtschaft hat die Eigentumsökonomik als wirtschaftstheoretische Grundlage.
Prof.Dr.Dr. Gunnar Heinsohn danke ich an dieser Stelle für seine Durchsicht des Manuskriptes.
© 2012 - Dr. Claudio Weiss, awareness management

und Fachkräfte aller Branchen, Funktionen, Alters- und Hierarchiestufen, in denen es darum geht, Menschen im Umgang mit Artgenossen - typischerweise Kooperationspartnern, Mitarbeitern, Kunden - möglichst wirkungsvoll zu machen. 2006 hat der Unternehmer Jörg Schallehn mich eingeladen, mit ihm zusammen eine *Vermögensakademie* zu gründen. Seine Idee, die mich sofort begeisterte, war die parallele Förderung von materiellem und menschlichem Vermögen, und zwar vorrangig bei *Unternehmern*. Also hat sich meine Aufmerksamkeit in den folgenden Jahren der Spezies Unternehmer zugewandt. Dabei musste ich erst einmal gewisse Feststellungen machen, die, obwohl alles andere als spektakulär, offenbar nicht überall selbstverständlich sind:

Erstens: Eigenständige „Unternehmer“ ticken anders als ein angestellter „Manager“. Der Unternehmer-Fürst Nicolas Hayek klagte chronisch: „Die rarste Ressource, die wir haben, sind Unternehmertypen im Top-Management“. Natürlich gibt es auch unternehmerische Manager, und zur Ehrenrettung der Manager sei gesagt, dass starke Unternehmer nicht zwingend auch gute Manager sind - und sich dann besser mit solchen umgeben sollten.

Zweitens: Ein „Unternehmer“ ist weder zu verwechseln mit noch reduzierbar auf einen „Investor“. Das nimmt natürlich nicht hinweg, dass ein guter Unternehmer auch ein kluger Investor sein kann und soll. Für einen Nur-Investor ist das Unternehmen, in das er investiert, meist nur Mittel zum Zweck, was ja grundsätzlich nicht verwerflich ist. Einem Unternehmer jedoch ist sein Unternehmen nicht selten sein liebstes Kind, sein Lebenswerk und Vermächtnis, also Selbstzweck.

Auf der Suche nach Artverwandten des Unternehmers begegnen wir am ehesten dem Selbständigen, der deutlich häufiger vorkommt als der Unternehmer. Ein Selbständiger ist so etwas wie ein Bonsai-Unternehmer. Künstler zeigen ebenfalls eine gewisse Verwandtschaft zum Unternehmer, und für viele Unternehmer ist ihr Unternehmen ihr Gesamt-Kunstwerk. An Unternehmer erinnern mich auch Chefdirigenten eines Orchesters; so zum Beispiel Gorge Szell, der als Emigrant nach Cleveland kam und aus dem dortigen, ziemlich mittelmäßigen und grobschlächtigen Provinzorchester einen der edelsten Klangkörper seiner Zeit machte. Ein Dirigenten-Unternehmer unserer Tage ist Daniel Barenboim mit dem von ihm geschaffenen Orchester „Westöstlicher Diwan“, in dem junge Musiker sowohl aus Israel als auch aus den angrenzenden arabischen Nachbarländern unter dem Stab des Maestros gemeinsam Spitzenleistungen erbringen. Wenn der zeitgenössische Komponist und Dirigent Martin Panteleev eine Eigenkomposition mit einem Orchester uraufführt, wird er zum musikalischen Unternehmer.

Wenn ich mich in diesem Beitrag mit Unternehmern befasse, so möchte ich ausdrücklich betonen, dass ich dabei Unternehmerinnen stets mit einschließe. Der sprachlichen Einfachheit halber möchte ich aber auf die weibliche Nennung verzichten. Da gibt es unternehmerische Urgesteine, legendäre Unternehmerfiguren aus der Gründerzeit wie Karl August Lingner, der Schöpfer des Mundwassers Odol, oder in der Schweiz, wo ich seit über 30 Jahren zu Hause bin, der Erfinder von Ovomaltine, Albert Wander, oder Gottlieb Duttweiler, der Erschaffer der Migros-Welt. Gerade in der Schweiz gab es in den letzten Jahrzehnten starke Unternehmerpersönlichkeiten, die Bleibendes geschaffen haben, z.B. der schon erwähnte Nicolas Hayek mit seiner Swatch, Ueli Prager mit Mövenpick, Walter Reist mit seiner Förderbandtechnologie und dem

Unternehmerforum Lilienberg, Urs Baumann mit seinen Interieurs für Flugzeuge oder mein Namensvetter Branco Weiss, der jetzt die ETH Zürich zu einer zukunftsweisenden Science-City ausbaut. Eine herausragende zeitgenössische Unternehmerpersönlichkeit in Deutschland ist zweifellos Götz Werner, der Vater der DM Drogeriemärkte. Beeindruckende Unternehmerinnen sind Anita Roddick mit ihrem Bodyshop oder Sandrine Gostanian mit ihrer Spiel-und-Wissenschaft Kindercity zuerst in Zürich und dann am Alexanderplatz in Berlin. Eine ein Vierteljahrhundert währende freundschaftliche Zusammenarbeit verbindet mich mit dem Unternehmer Ulrich Egger, der mit Egger, Philips + Partner in Zürich eine einzigartige Berater- und Trainer-Boutique für *Das offene Verhandeln nach dem Harvard®-Konzept* aufgebaut hat.

Im folgenden geht es jedoch nicht um einzelne konkrete Unternehmer-Persönlichkeiten sondern um die Unternehmerpersönlichkeit generell. Mir sind da nämlich wiederkehrende Merkmale aufgefallen, die sicherlich nicht bei allen Unternehmern gleich stark ausgeprägt, aber doch tendenziell häufiger anzutreffen sind als bei anderen Menschen. Diese Merkmale sind Stärken, die eine vermögende Unternehmerpersönlichkeit ausmachen. Es soll aber keinesfalls der Eindruck entstehen, dass solche Menschen keine Schwächen hätten. Unternehmer sind weiss Gott keine Heiligen! Gemäss Auskunft von Mitarbeitern, Kooperationspartnern und Beratern ecken Unternehmer oft an, wissen immer alles besser, sind besessen von ihren Ideen, haben zu viele Ideen auf einmal, erwarten von ihren Leuten Unmögliches, mischen sich in alles ein, werden rasch ungeduldig, heben gerne ab und kleben an der Macht. Kurz, sie sind, nicht immer be- und geliebte, Patriarchen.

Was hochkarätige Unternehmer mehr in sich haben als andere

Registrieren wir zwar – und verzeihen wie ihnen im Moment – diese Schwächen, konzentrieren wir uns aber auf ihre Stärken. Untersuchen wir, *was hochkarätige Unternehmer mehr in sich haben als andere*. Es geht hier um hoch-karätige, nicht um schwer-gewichtige Unternehmer! Die Größe des Unternehmens gemessen in Umsatz, Gewinn oder Anzahl Mitarbeiter spielt für unsere weiteren Betrachtungen keine Rolle. Es geht jetzt allein um die persönliche Qualität des Unternehmers, und diese soll hochkarätig sein. Die Metapher dazu ist hochkarätiges und entsprechend wertvolles Gold.

Unser Ausgangspunkt ist (Abb. 1) das Vermögensdreieck der Vermögensakademie mit den vier Vermögensbereichen eines Unternehmers: das *persönliche Vermögen* (Gesundheit, Fähigkeiten, innere Antriebe, Beziehungen), das *Unternehmens-Vermögen* (Menschen, materielle Werte und Mittel, Strategie, Kultur), das *Familien-Vermögen* (Zusammenhalt, Ordnung im System, Verpflichtungen, Verträge) und das *Privat-Vermögen* (Eigentumswerte, wirtschaftendes Vermögen und Liquidität, Versorgungssicherheit im Alter und für Hinterbliebene, sinnvolle Anlagestrategie). Zwischen diesen vier Vermögensbereichen gibt es jede Menge Wechselwirkungen, ebenso mit dem wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Umfeld des Unternehmers. In den Fokus nehmen wir jetzt das in der Mitte des Vermögensdreiecks liegende persönliche Vermögen.

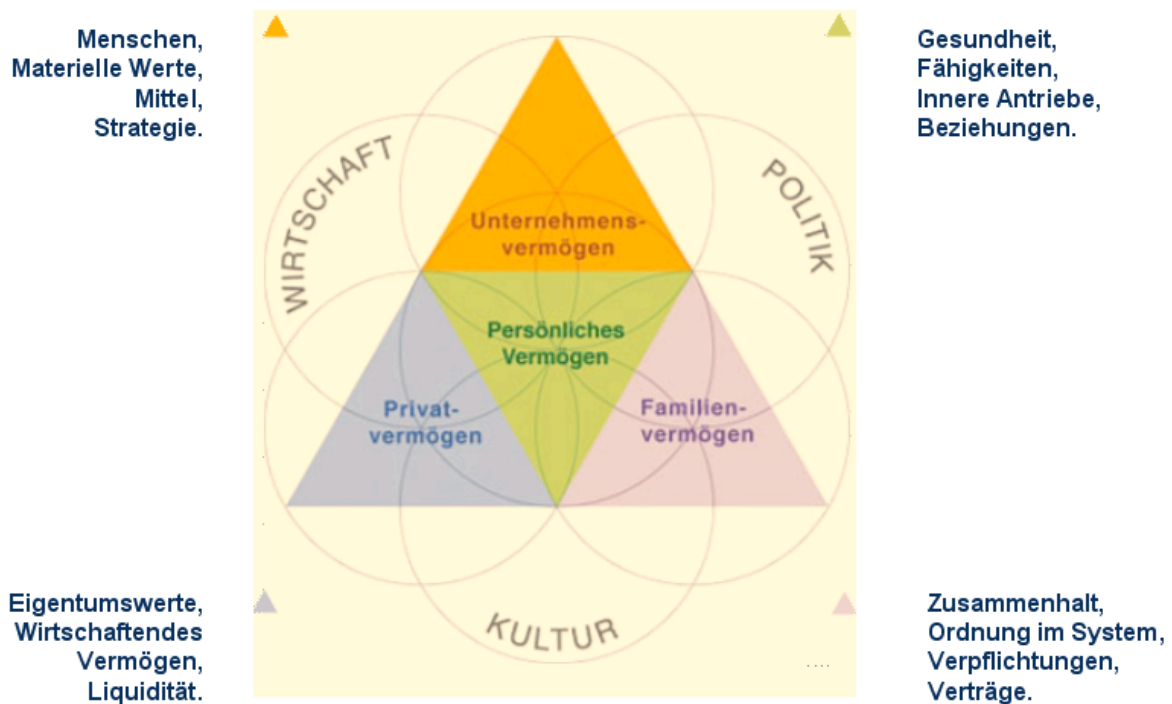


Abbildung 1: Vermögensbereiche des Unternehmers

Versuchen wir, dieses Dreieck mit Inhalt in Form von inneren Dreiecken zu füllen. Diese Dreiecke sind gleichsam Territorien auf einer Landkarte, die das persönliche Vermögen des hochkarätigen Unternehmers abbilden und strukturieren.

Nach meiner Beobachtung² ist das Markenzeichen einer hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit ein Dreiklang von Vermögen, nämlich (Abb. 2) sprudelnde Kreativität, beherrzter Mut und ein intaktes Gewissen. Schauen wir uns diese drei näher an und beginnen wir mit der Kreativität.

² Ausgangspunkt der folgenden Darlegungen sind also Einzelfall-Beobachtungen, nicht etwa breit angelegte empirische Untersuchungen. Die deskriptive Schilderung der „hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit“ soll nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich um ein eher normatives Modell handelt. Skizziert wird ein Idealbild. Empirische Forschung könnte klären, inwieweit real existierende Unternehmer diesem nahe kommen.

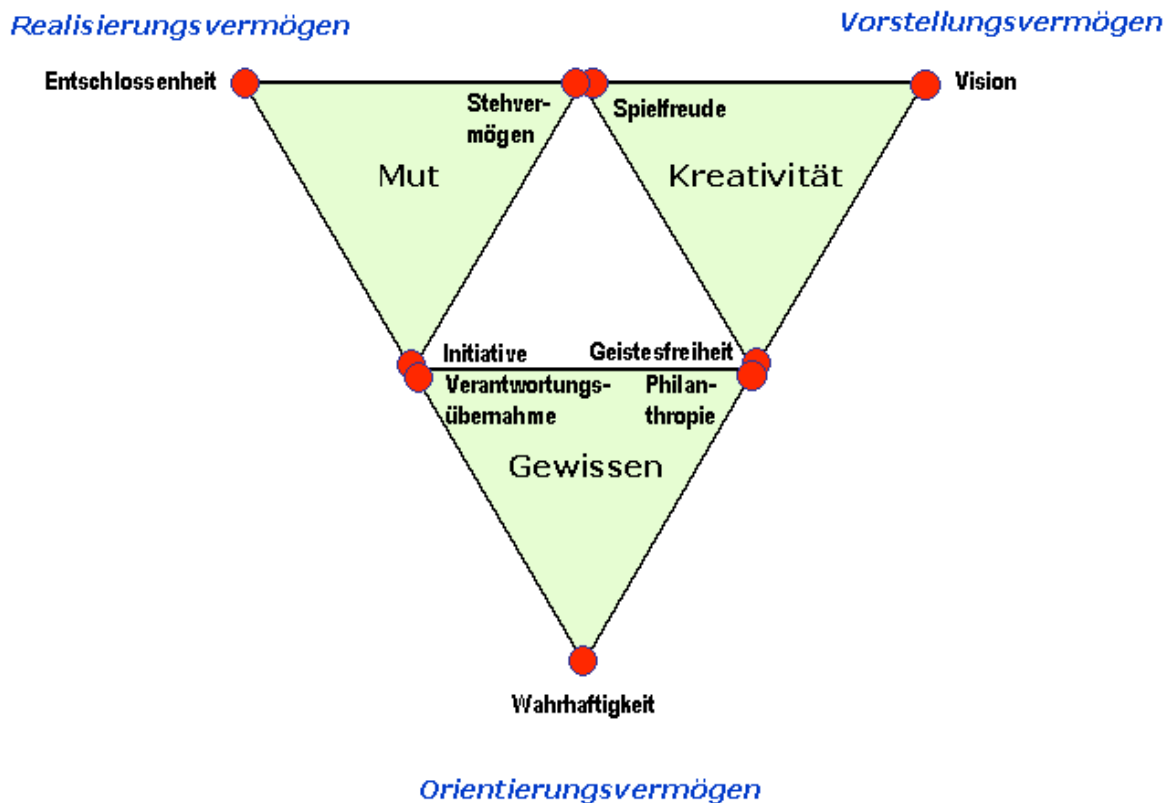


Abbildung 2: Primäre Unternehmervermögen

Kreativität ist die geistige Fähigkeit, neue Dinge oder Dinge neu wahrzunehmen. Neuwahrnehmung ist die Essenz jeglicher Kreativität. Jede kreative Tat beginnt mit einer kreativen Idee. Die kreative Idee ist nichts anderes als ein Gedanke oder eine Wahrnehmung, die vom bisher Bekannten oder Gewohnten abweicht, also Neuwertigkeit besitzt. Dieser allein reicht vielleicht noch nicht aus, um der Idee das Prädikat ‚kreativ‘ zu verleihen. Wenn aber der neue Gedanke große Auswirkungen oder weitreichende Konsequenzen hat, dann verdient er es wohl, ‚kreativ‘ genannt zu werden. Dies gilt für ‚bahnbrechende‘ Entdeckungen, ‚geniale‘ Erfindungen, ‚elegante‘ Problemlösungen, ‚innovative‘ Produkte, ‚originelle‘ Werbekampagnen, oder ‚unorthodoxe‘ Vertriebswege. Wenn ein Wohnzimmer durch Schrägstellen eines Möbelstückes plötzlich Pfiff bekommt und harmonisch wirkt, wenn nach jahrelangem Ehehrott ein Ehemann seine Frau eines Tages mit neuen Augen sieht und sich daraufhin neu in sie verliebt, dann haben wir es mit Kreativität im Privatleben zu tun. Der Schlüssel zur wirkungsvollen Neuwahrnehmung heißt Loslassen, Abstand nehmen, neu hinschauen und alles zulassen, was kommt.

Wirkungsvolle Neuwahrnehmungen setzen einen freien Geist voraus. Wenn wir kreativ sind, gleicht unser Geist einem Akrobaten, der völlig frei alle möglichen Sprünge ausführt. Er wird dabei durch keinerlei Regeln oder Verbote, Gewohnheiten oder Konventionen eingeschränkt. Hochkarätige Unternehmer erlauben und getrauen sich, Gedanken zu denken, die anderen utopisch, abwegig, ja weltfremd erscheinen. Es macht ihnen ein geradezu kindliches Vergnügen, sich Neues auszudenken und Unbekanntes auszuprobieren. Das hält

sie übrigens bis ins Alter hinein jugendlich, lebensfroh und offen für Veränderungen. Kreativität ist für hochkarätige Unternehmer kein Zwang sondern pure Lust. Das Ergebnis von Geistesfreiheit und Spielfreude ist ein ausgemaltes geistiges Bild von etwas, was für alle anderen noch nicht existiert, im Geiste des Unternehmers aber bereits lebendige Gestalt angenommen hat. Unternehmer sind, wie Götz Werner einmal in einem Vortrag gesagt hat, im wahrsten Sinne verrückt, d.h. auf dem Zeitstrahl gegenüber ihren Mitmenschen weiter vorangerückt. Genau dies verschafft ihnen einen nicht nur zeitlichen Vorsprung zu ihren Mitbewerbern.

Die Vision des Unternehmers – und darin unterscheidet er sich vom bloßen Träumer – soll Wirklichkeit werden. Unternehmer, so Götz Werner in seinem Vortrag, sind Realträumer. Um ihre Träume zu verwirklichen, brauchen sie Mut. *Mut* definiere ich als *bewußt getroffene und durchgezogene Willensentscheidung, etwas als richtig Erkanntes auszuführen, obgleich es riskant erscheint*. Wenn ein Feuerwehrmann unter Einsatz seines Lebens ein Kind aus einem brennenden Haus rettet, dann beweist er Mut. Ging es bei der Kreativität um Wahrnehmen und Denken, so geht es beim Mut um Wollen und Handeln. Mut gibt der Richtigkeit einer Handlung mehr Gewicht als dem Risiko, das mit ihr verbunden ist. Natürlich wird ein vernünftiger Unternehmer alles tun, um Risiken in Grenzen zu halten. Andernfalls wäre sein Mut übermütige Tollkühnheit. Ebenso wird er Risiken nur dann und dort und deshalb eingehen, wenn und wo und weil der betreffende Schritt in seinen Augen der richtige, sprich notwendige ist. Mut muß sich rechtfertigen können, sonst entartet er zu Leichtsinn, wenn nicht gar Schwachsinn. Deshalb sollte Mut auf einer bewußt getroffenen Willensentscheidung gründen. Für den intelligent Mutigen gilt dann das Sprichwort: Wer wagt, gewinnt.

Mut beginnt mit dem Ergreifen von Initiative. Hochkarätige Unternehmer warten nicht passiv zu, bis etwas geschieht oder jemand anderer etwas tut, sondern machen von sich aus den Anfang, setzen selber Dinge in Gang. Gerade der Anfangsschritt verlangt oft Ueberwindung von Trägheit und lähmender Angst. Ist der Anfang erst einmal gemacht, braucht es Entschlossenheit, um die getroffene Entscheidung auch durchzuziehen. Das englische Wort für Entschlossenheit, ‚determination‘, wörtlich Vorherbestimmung, ist da eigentlich noch treffender. Wir determinieren uns, den Weg zu Ende zu gehen und das Ziel zu erreichen. Das Gegenteil von ‚determination‘ wäre Zweifel. Nichts schwächt Handlungen mehr als Zweifel. Man stelle sich einmal einen Piloten auf der Startbahn vor, der beim fortschreitenden Beschleunigen des Flugzeuges sich immerzu fragt: Will ich wirklich, soll ich, darf ich dieses Flugzeug jetzt in die Luft bringen? Entschlossenheit könnte man auf die Formel bringen: doing, not doubting. Um so wichtiger ist es, dass wir vorher unsere Hausaufgaben gemacht, also uns der Richtigkeit der Handlung vergewissert und das Risiko minimiert haben. Eine solche „Gewissensprüfung“, von der in den folgenden Absätzen die Rede sein wird, ist der richtige Zeitpunkt für Zögern und Zweifeln, für kritisches Hinterfragen, für behutsames Abwägen, aber nicht, während wir im Vollzug einer Handlung begriffen sind. Und wenn wir auf dem Handlungswege weiter voranschreiten, werden irgendwann Hindernisse auftauchen. Kalter Wind bläst uns ins Gesicht. Widerstände stellen sich uns entgegen. Für hochkarätige Unternehmer werden Widerstände jedoch nicht zu Stolpersteinen, sie nutzen sie als Prüfsteine. Sie prüfen die Richtigkeit des Ziels, die Angemessenheit der Handlung, die Wahl des Zeitpunktes für die Handlung. Sie prüfen ihre eigene

Einstellung und innere Verfassung. Aus solchen Prüfungen mit erfolgten Korrekturen und Modifikationen gehen sie gestärkt hervor und zeigen dann ein unermüdliches Steh- und Beharrungsvermögen, das Außenstehende gerne als Sturheit missdeuten. Hochkarätige Unternehmer sind manchmal gerade deshalb erfolgreich, weil sie stehen bleiben, wenn andere umfallen, und falls sie dennoch hinfallen, wieder aufstehen, während andere dann aufgeben.

Wie vergewissern wir uns, dass unsere Ziele richtig, unsere Handlungen angemessen sind und der Zeitpunkt günstig ist? Die dafür zuständige Prüfinstanz heißt seit Alters her Gewissen, ein Wort, das mit Gewißheit verwandt ist. Für manche hat das Wort ‚Gewissen‘ einen etwas modrigen und moralinsauren Geruch von Beichtstuhl, Sünde und Zerknirschung. Seine psychoanalytische Deutung als Ueberich, als strenger Zuchtmeister in unserer Seele, der ge- und verbietet, belohnt und bestraft, ist auch nicht gerade erhehend. Trotz solcher Assoziationen möchte ich den Begriff bewußt verwenden und wie folgt definieren: *Gewissen ist inneres Wissen um die Gesetze des Lebens und der Natur, das uns anleitet, das jeweils Richtige in der richtigen Art und Weise zum richtigen Zeitpunkt zu tun.* Wichtiger Bestandteil dieser Definition ist, dass unser Gewissen nicht nur für das Was, sondern auch für das Wie und das Wann unseres Tuns zuständig ist. Die Kündigung eines unfähigen Mitarbeiters kann eine ethisch richtige Maßnahme sein. Sie ist aber erst dann im ethischen Sinne gut, wenn sie in der richtigen Art und Weise und zum richtigen Zeitpunkt mitgeteilt wird. Für solche Fragen ist unser rationales Denken allein glatt überfordert. Hier braucht es Fingerspitzengefühl und emotionale Intelligenz. Kulturell gesehen sind wir Kinder einer zweieinhalbtausend jährigen Geschichte rationaler Ethik und Entscheidungsfindung. Moral, Sittlichkeit und Recht sind der ganze Stolz des Abendlandes, zwar nicht unbedingt, was die Praxis, aber gewiß doch, was die theoretische Beackerung dieses Feldes anbetrifft. Solches Jahrhunderte währendes ethisches Kopfzerbrechen hat uns vielleicht den Blick für die Natürlichkeit, ja geradezu Körperlichkeit des Gewissens verstellt. Das Gewissen ist – und diese Sicht ist eine gänzlich andere als diejenige von Kant³ - in erster Linie eine Domain des Fühlens, des inneren Hörens, der Intuition. Es manifestiert sich häufig als Bauchgefühl oder Bauchwissen. Wir tragen dieses Wissen in uns, dank unsere eigenen Lebenserfahrung und der Erfahrungen vorangegangener Generationen, vor allem aber dank unseres Körpers. Unser Körper mit seinen Empfindungen ist von Natur aus ein Signalverstärker für die Flüsterstimme des Gewissens, trägt er doch die Geschichte des ganzen Universums in sich. Schon der Körper von Kindern reagiert auf Bilder, die Gewaltszenen zeigen, mit Ekel, und mit gesteigerter Vitalität, wenn wir ihnen Geschichten von edlen Taten erzählen.

Hochkarätige Unternehmer kultivieren ihr Gewissen und lassen sich von ihm leiten. Dies äußert sich zuerst als Wahrhaftigkeit oder Wahrheitsliebe. Das Gewissen produziert nämlich Störgefühle, wenn wir lügen oder etwas vortäuschen. Wir fühlen uns dann unsauber, nicht im Reinen mit uns selbst. Wahrhaftigkeit bedeutet Authentizität, Ehrlichkeit und Redlichkeit. Wir meinen, was wir sagen, und handeln danach. Bei unseren Handlungen läßt uns das

³ „Allein kein moralisches Prinzip gründet sich in der Tat, wie man wohl wähnt, auf irgendein Gefühl, sondern ist wirklich nichts anderes als dunkel gedachte Metaphysik, die jedem Menschen in seiner Vernunftanlage beiwohnt.“ (Die Metaphysik der Sitten, Vorrede)

Gewissen Verantwortung übernehmen. Wie viele Leute ziehen es vor, Gott und die Welt und nur nicht sich selber für alles verantwortlich zu machen? Und wie viele Manager brüsten sich mit der ach so großen Verantwortung, an der sie tagein tagaus so schwer tragen und die ihnen ein solches Gewicht verleiht, dass es Spitzengehälter und im Falle des Scheiterns goldene Fallschirme rechtfertigt? Hochkarätige Unternehmer tragen Verantwortung nicht als Federschmuck, sondern sie haben das Rückgrat, die Konsequenzen ihres Tuns und Lassens zu tragen, d.h. sie übernehmen Haftung. Ein dritter Impuls des Gewissens heißt Philanthropie oder Menschenfreundlichkeit. Ein Menschenfeind oder Menschenverächter wird vielleicht ein Abzocker, aber kein hochkarätiger Unternehmer. Das Gewissen hält uns an, uns für unsere Mitwelt nützlich zu machen. Das gibt uns selbst Sinn, Befriedigung und Erfüllung. Hochkarätige Unternehmer sind davon beseelt, einen Beitrag zur Gesellschaft, oder wenigstens für eine bestimmte Zielgruppe zu leisten.

Gewissenhafte Unternehmer erlauben sich Auszeiten, in denen sie innehalten und Abstand nehmen, reflektieren und in sich hinein horchen, bevor sie weit reichende Entscheidungen treffen. Sie stellen sich dabei inneren Konflikten und Zweifeln und halten diese auch aus. Angeleitet von ihrem Gewissen, angespornt von ihrem Mut, angezündet von ihrer Kreativität und, wenn sie Glück haben, begleitet von einem geeigneten Gesprächspartner, suchen sie dann nach bestmöglichen Sowohl-als-auch-Lösungen, die möglichst vielen Interessen und den Interessen möglichst vieler gerecht werden.

Wenn wir die drei Dreiecke Gewissen, Mut und Kreativität gesamthaft betrachten, können wir darin ein Muster erkennen: Das Gewissen dient der Navigation, Mut liefert den Treibstoff, und Kreativität bestimmt das Reiseziel. Wir können diesen Dreiecken auch Vermögensbegriffe zuordnen: Gewissen steht dabei für Orientierungsvermögen unter Einschluß von Urteilsvermögen. Mut bedeutet für den Unternehmer Realisierungsvermögen, also das Vermögen, PS auf die Strasse zu bringen. Kreativität schließlich heißt so viel wie geistiges Vorstellungsvermögen, also das schöpferische Vermögen, sich künftige Wirklichkeiten auszudenken.

Wenn wir nun das gesamte Dreieck mit seinen drei Vermögen anschauen, stellt sich die Frage: Deckt es schon das gesamte Territorium einer hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit ab? Die drei dargestellten Vermögen mit ihren jeweils drei Eckpunkten sind sicherlich notwendig, aber sind sie auch schon hinreichend? Fehlen da nicht noch Territorien, die den aktiven Unternehmer abbilden, wie er gleichsam „voll im Saft stehend“ unternehmerisch agiert? Fügen wir also noch ein ergänzendes Dreieck hinzu, um das Unternehmerblut richtig zum Fließen zu bringen (Abb. 3)! Die dabei entstehenden neuen Teildreiecke benenne ich mit drei großen L, nämlich Leidenschaft, Liebe und Leadership.

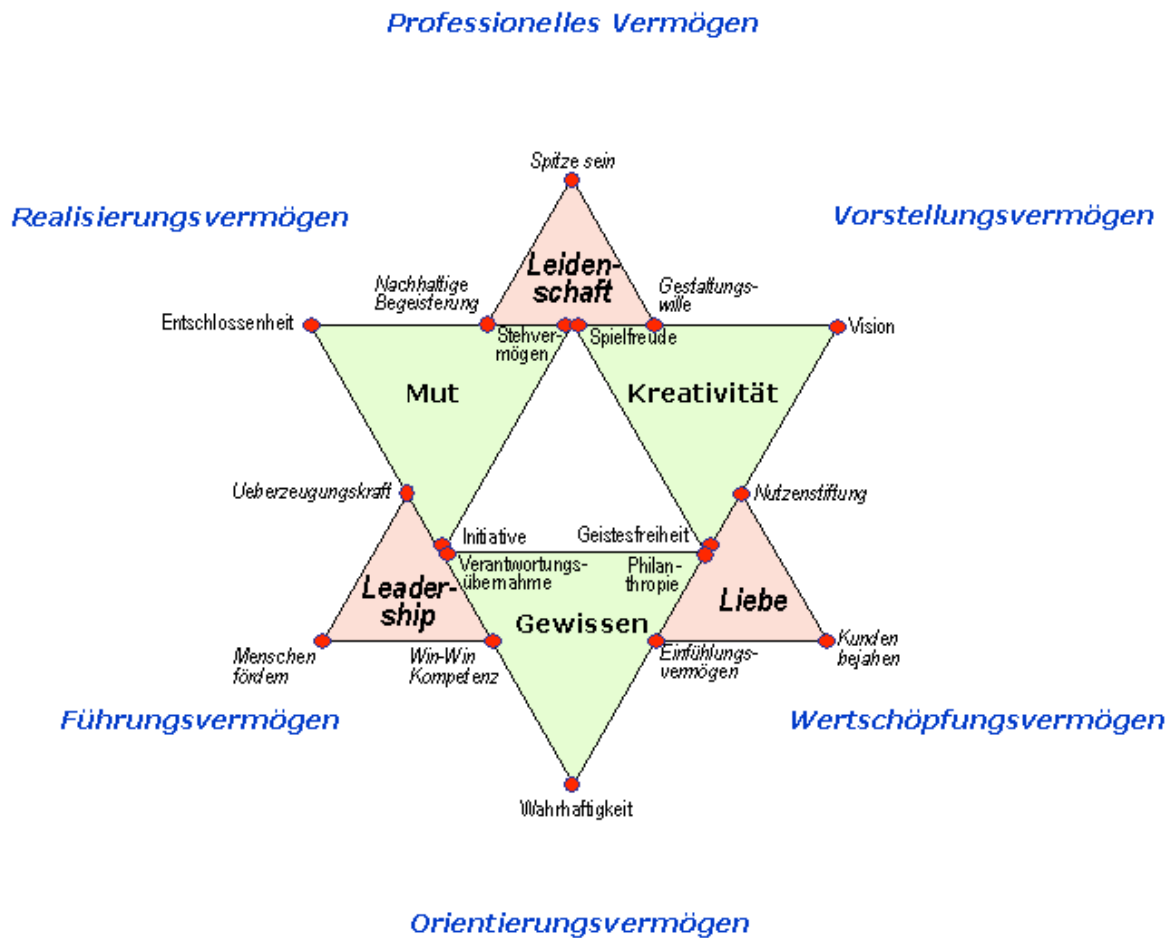


Abbildung 3: Primäre und sekundäre Unternehmervermögen

Leidenschaft bedeutet: in einem Thema voll und ganz aufblühen, unermüdliche Schaffenskraft entfalten und um der Sache willen Höchstleistungen erbringen. Die Leidenschaft von Urs Baumann sind Textilien, bei Albert Lingner war es Hygiene. Ein Thema mit Leidenschaftscharakter ermöglicht die Erfahrung von Flow. Man erbringt Höchstleistungen, weil man sich voll und ganz in seinem Element fühlt. Die Höchstleistungen werden um der Sache selbst willen erbracht, nicht um andere zu beeindrucken oder seine Karriere zu befördern. Leidenschaft zeigt sich an nachhaltiger Begeisterung im Gegensatz zum bloßen Strohfeuer. Die Kohle des hochkarätigen Unternehmers glüht permanent, oft ein Leben lang. Das verbindet Leidenschaft mit Mut. Leidenschaft spornt an, Spitze zu sein und Spitze zu bleiben. Unternehmerische Leidenschaft will gestalten und umgestalten. Sie ist deshalb der Kreativität benachbart. Die Kombination von Leidenschaft und Kreativität macht hochkarätige Unternehmer häufig zu Erfindern, die innovative Produkte, Prozesse, Handelsformen oder Dienstleistungen in die Welt bringen. Dies gilt übrigens auch für ausnahmslos alle auf den Seiten 2 und 3 aufgeführten Unternehmer-Persönlichkeiten.

Liebe bedeutet: andere in ihrem Sosein vollen Herzens annehmen und ihnen der eigenen Rolle gemäÙe, größtmögliche Wohltaten erweisen. Worin die Wohltaten bestehen, hängt also von der jeweiligen Rolle ab. Ein Arzt erweist andere Wohltaten als ein Pharmahersteller. Die Definition läÙt sich auch auf

Familienrollen wie Mutter oder Ehemann anwenden. Liebevoll und wirklich wirksam werden Wohltaten erst dann, wenn die Menschen, denen man sie erweist, in ihrem Sosein vollen Herzens angenommen werden. Denn nur dann wird man sich in sie gut einföhlen können. Die Fähigkeit zur Empathie korrespondiert mit der philanthropischen Regung des Gewissens. Im Verbund mit Kreativität bedeutet Liebe, einen ganz spezifischen, bisher möglichst unerreichten, auch von Konkurrenten noch nicht gebotenen Kundennutzen zu stiften. Dies geht aber nur, wenn man seine Kunden vorbehaltlos bejaht. Ich hörte einmal von einem Bierbrauer, der ein Weingourmet war, Bier verabscheute und Biertrinker verachtete. Er war wohl fehl am Platz.

Leadership bedeutet: aus sich selbst das Bestmögliche machen, aus anderen das Bestmögliche hervorlocken, und zusammen mit anderen das Bestmögliche erreichen. Das Wort Leadership verwende ich hier nicht als Konkurrenz begriff zu Management, sondern meine damit die Führung von Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern auf höchstem Niveau. Hochkarätige Unternehmer verfügen über das Vermögen, hochkarätige Fach- und Führungskräfte anzuziehen und auch zu halten, weil ihnen die Entwicklung von Menschen eine Herzensangelegenheit ist. Natürlich sind Menschen im Unternehmen Mittel zum Zweck, aber weil sie Menschen sind, sind sie immer auch Selbstzweck. Wenn der Patriarch Urs Baumann beim Verlassen des Firmengebäudes einem Lehrling einen Sack mit Briefen abnimmt, weil er selber noch einen Gang zur Post vor sich hat, dann zeigt er, dass er das hierarchische Gefälle, das sicherlich gilt, wenn es um unternehmerische Entscheidungen geht, nicht auf die Beziehung von Mensch zu Mensch überträgt. Leadership wird sichtbar, wenn Unternehmer ihren eigenen Mut, ihre Leidenschaft für Leistung, ihre Begeisterung für ihre Ideen, ihre Liebe zu den Kunden und ihre charakterliche Integrität auf ihre Mitstreiter übertragen. Dabei ist nichts überzeugender als die eigene Vorbildwirkung. Hochkarätige Unternehmer schließlich gewinnen mehr, weil sie über das Vermögen verfügen, ihren Kooperationspartnern ebenfalls zu Gewinn zu verhelfen. Das macht sie zu Meistern im Aufbau von fairen, nachhaltig fruchtbaren Kooperationen und Netzwerken.

Auch die drei Felder Leidenschaft, Liebe und Leadership können wir mit Vermögensbegriffen kennzeichnen, nämlich professionelles Vermögen, Wertschöpfungsvermögen, und zwar im wörtlichen Sinne, und Führungsvermögen.

Entstanden ist nun ein eine Art Landkarte der vermögenden Unternehmerpersönlichkeit bestehend aus dem nach unten gerichteten, primären Dreieck mit den markanten Eckpunkten Wahrhaftigkeit, Entschlossenheit und Vision, und einem sekundären, nach oben gerichteten Dreieck mit den Eckpunkten Menschen fördern, Kunden bejahen und Spitze sein. Die einzelnen Dreiecke gleichen dabei Ländern, die roten Eckpunkte Städten auf einer Landkarte. Wir können jetzt noch Himmelsrichtungen hinzufügen (Abb. 4): Noch Norden hin geht es um die eigene Person des Unternehmers. Nach Süden hin kommen immer mehr seine Mitmenschen ins Spiel. Im Westen geht es primär um das interne Umfeld des Unternehmers, seine Mitarbeiter, Partner und Lieferanten, also im weitesten Sinne um die Organisation. Gegen Osten haben wir es hauptsächlich mit dem externen Umfeld des Unternehmers zu tun, dem Markt mit seinen Konkurrenten, Zielgruppen, Kunden und Kundeskunden.

Bleibt jetzt noch die Frage, wofür das bisher leer gebliebene Mitteldreieck dieses sechszackigen Landes steht. Im Zentrum der hochkarätigen, vermögenden Unternehmerpersönlichkeit steht seine Selbst-Bestimmung. Selbstbestimmung ist zunächst der Gegensatz zu Fremdbestimmung. Unternehmer lieben ihre Unabhängigkeit und Eigenständigkeit. Sie wollen frei gestalten, schalten und walten. Selbstbestimmung kommt von sich selbst verstehen, sich selbst steuern und sich selbst stärken. Selbstbestimmung ist aber nicht zu verwechseln mit Ego-Trip.

In einem tieferen Sinne ist unser innerstes Selbst, unser Wesensgrund, auf Sanskrit „Atma“, die Quelle unseres Gewissens, unseres Mutes und unserer Kreativität. Unser innerstes Selbst können wir erfahren, z.B. in tiefer Meditation, als reines Bewußtsein, als Zustand objektloser, in sich ruhender und wohliger Wachheit. Die Gefühlsqualitäten dieser Erfahrung lassen sich beschreiben mit Reinheit – d.h. nichts stört - , Lebendigkeit – d.h. man ist voll präsent - und Fülle – d.h. nichts fehlt. Reinheit, Lebendigkeit und Fülle sind so etwas wie erfahrbare Urwerte (Weiss 1998), die sich bei hochkarätigen Unternehmern übersetzen in die Gewissensimpulse Wahrhaftigkeit, Verantwortungsübernahme und Philanthropie. Gewissen und Bewußtsein werden auf Lateinisch vielleicht nicht zufällig mit demselben Wort, „conscientia“, bezeichnet. Unser Wort Ethik, von griechisch „Ethos“, Sitte, geht übrigens zurück auf das frühgriechische Wort „Svethos“, das mit Sanskrit „Sva-dha“, das Selbst-Gegebene, verwandt ist. Ethik ist ihrem tiefsten Ursprung nach eine Gabe, Begabung und Aufgabe, unserer innersten Natur, unseres innersten Selbst. „Sva-dha“, das Selbst-Gegebene, ist im Verständnis des Ayur-Veda ein Kind von „Sva-sthya“, Selbst-Gegründetheit, dem Sanskrit-Wort für Gesundheit. Selbst-Gegründetheit gibt uns auch das Urvertrauen und damit die Kraft zum Mut sowie den sicheren Boden unter den Füßen, den unser Geist braucht, wenn er kreative Sprünge machen will. Selbst-Bestimmung bedeutet im tiefsten Sinne: Bestimmung durch das innerste Selbst.



Abbildung 4: Vollständige Landkarte der hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit

Damit haben wir eine persönliche Vermögenslandkarte des hochkarätigen Unternehmers vor uns, die sich von innen nach außen hin entfaltet. Die Länder und Städte auf dieser Landkarte repräsentieren erstrebenswerte Werte, nicht weil sie gerade „in“ und morgen womöglich wieder „out“ sind, sondern weil sie Lebensqualität schaffen, und zwar für den Unternehmer selbst, seine Kunden, seine Mitarbeiter und seine Kooperationspartner. Was können wir nun mit einer solchen Landkarte praktisch anfangen? Sie ist zugegeben ein Idealbild, das wohl von kaum einem realen Unternehmer aus Fleisch und Blut, und schon gar nicht die ganze Zeit, verwirklicht wird. Vielleicht können wir aber dieses Idealbild als Leitbild verwenden. Als solches könnte es eine Kompaß-Funktion erfüllen, die Entwicklungsrichtungen aufzeigt und Kurskorrekturen ermöglicht. Unternehmer können diese Landkarte nutzen, um sich selbst zu verstehen, zu steuern und zu stärken. Sie kann helfen, potentielle Unternehmer-Persönlichkeiten zu entdecken, sie einer Unternehmertätigkeit zuzuführen, sie in ihrer Entwicklung zu fördern und auf ihrem Weg zu begleiten. Das hier skizzierte Idealbild einer hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit sollte dazu genutzt werden, persönliches Vermögen von Unternehmern zu erkennen, zu veredeln und zum Wohle der Allgemeinheit wirksam zu machen.⁴ Wenn es auch wahrscheinlich

⁴ Was hier über die überragende Unternehmerpersönlichkeit ausgeführt wurde, läßt sich mit entsprechenden Modifikationen und Adaptationen wohl auch auf hochkarätige Führungs-

keine hundertprozentigen Verkörperungen der hier kartographieren hochkarätigen Unternehmerpersönlichkeit gibt, so würde es sich gewiss lohnen, nach Individuen Ausschau zu halten, die dem Idealbild besonders nahe kommen. Solche Individuen sind Leuttürme und Vorbilder für die nachkommende Unternehmer-Generation. Als Beispiel dafür habe ich aus eigener Anschauung den Gewinner des alternativen Nobelpreises, den Gründer, Erbauer und Leiter der SEKEM-Unternehmungen in Aegypten, Dr. Ibrahim Abouleish, kennen gelernt. Er hat mit seinem Leben und Werk bewiesen, dass die hochkarätige Unternehmerpersönlichkeit, wie sie hier portraitiert wurde, nicht einfach als schöngestiges Hirngespinnst abgetan werden kann. Abouleish lebt die sechs Unternehmervermögen aus freier, innerster Selbstbestimmung heraus. Seine Erfolgsgeschichte (Abouleish, 2006) zeigt, dass es möglich ist, öko-humanes Unternehmertum mit seinen drei Renditen – ökonomische, ökologische und Sinnrendite – in unserer Welt zu verwirklichen.

Man kann sich zum Schluss noch fragen, ob unser Portrait des hochkarätigen Unternehmers auch dafür geeignet ist, die Kreditwürdigkeit von real existierenden Unternehmer-Personen zu überprüfen. Es geht dabei nicht etwa um deren *Kreditfähigkeit* im Sinne von verpfändbaren Eigentumstiteln, mit denen Kredite besichert werden können. *Kreditwürdigkeit* bezieht sich vielmehr auf die Integrität und Fähigkeit, also Glaubwürdigkeit – „Kredit“ kommt vom lateinischen *credere*, glauben – der Unternehmer-Person, den Kredit samt Zinsen fristgerecht zu bedienen. Hierfür liefern die sechs in Abbildung 4 aufgeführten Unternehmervermögen gewiss wertvolle Anhaltspunkte. Man sollte es aber nicht versäumen, das bisherige Verhalten des Unternehmers im Umgang mit erhaltenen Krediten einer seriösen Prüfung zu unterziehen.

Bürger in einer Vermögenswirtschaft

Wenden wir uns als nächstes einer Vermögenswirtschaft als Ganzes zu und untersuchen wir dabei die Funktionen von uns allen, den Bürgerinnen und Bürgern, die wir in einer solchen erfüllen. Wir werden uns dabei einer ähnlichen Modellbildung, einer Landkarte mit Dreiecken in Sternform, bedienen, wie wir sie beim persönlichen Vermögen des hochkarätigen Unternehmers angewendet haben. Auf den Hintergrund dieser Art Darstellung werden wir im letzten Abschnitt dieses Kapitels zu sprechen kommen.

Ausgangsüberlegung für die Skizzierung einer Vermögenswirtschaft ist die Eigentumsökonomik, wie sie im gleichnamigen Buch von Heinsohn und Steiger (2008) abgehandelt wird. Die Autoren zeigen darin deutlich auf, wie echtes, Mehrwert erzeugendes Wirtschaften – im Unterschied zum bloßen Bewirtschaften z.B. eines Ackers – seinen Ursprung im eigentumsbelastenden Schaffen von Geld hat. Entscheidend ist dabei die bereits im römischen Recht verankerte Unterscheidung zwischen „Besitz“ (*possessio*, Englisch *possession*) und „Eigentum“ (*proprietas*, Englisch *property*). Der Halter eines geleasteten Autos ist zwar dessen „Besitzer“, das Auto bleibt aber bis zur restlosen Abzahlung Eigentum der Leasing-Gesellschaft. Eigentum ist ein reiner Rechtstitel, der nicht

persönlichkeiten in der Politik (z.B. Staatschefs, Präsidenten, Kanzler, Minister) oder in der Kultur (z.B. Filmregisseure, Orchesterdirigenten, Universitätsrektoren) anwenden.

mit tatsächlichem Besitztum einhergehen muß, wie übrigens auch umgekehrt materieller Besitz keineswegs einen Titel auf Eigentum umschliessen muß. Historisch entstand Eigentum später als Besitz. Eigentum kann verkauft, belastet, verpfändet und muss im Falle einer Nichtbedienung von Schulden der Vollstreckung zugänglich gemacht werden. Geld, so die Eigentumsökonomik, ist seiner Entstehung und seinem eigentlichen Wert nach ein Schuldschein auf Eigentum. Geld ist eine Ableitung, ein erstes „Derivat“ der immateriellen Eigentumsseite von Vermögen und als solches verflüssigtes und fließfähiges Eigentum (Liquidität), was u.a. seine Eignung als Kaufmittel für den Erwerb oder als Entgelt für die Nutzung der Besitzseite fremden Eigentums ausmacht. Wird das im Geld repräsentierte Vermögen erst in der Zukunft materialisiert, dann wird Geld zu Kredit. Kredit entspricht dem Aggregatzustand des Wasserdampfes, der durch Abkühlung – einer Analogie zur Materialisierung von geistigem Vermögen - wieder zu Wasser kondensieren soll.

Heinsohn (2001, Heinsohn und Steiger 2008) macht unmissverständlich klar, wie *Zentralbank*, *Geschäftsbanken* und *Unternehmen* zusammenhängen und – basierend auf einer Wirkungskette Eigentum, Kreditvertrag, Zins und Geld, Kaufvertrag und Markt, Konkurrenz und Innovation, Konjunktur und Akkumulation - den kollektiven Organismus Wirtschaft konstituieren. Die Zentralbank emittiert Geld, Geschäftsbanken finanzieren Investitionen von Unternehmen, Unternehmen verkaufen Produkte und Dienstleistungen. Alle drei Institutionen zusammen sind gleichsam die lebensnotwendigen Organe einer Vermögenswirtschaft. Sie lassen sich – siehe Abbildung 5 – als drei Dreiecke in einem großen, nach unten gerichteten Dreieck darstellen.

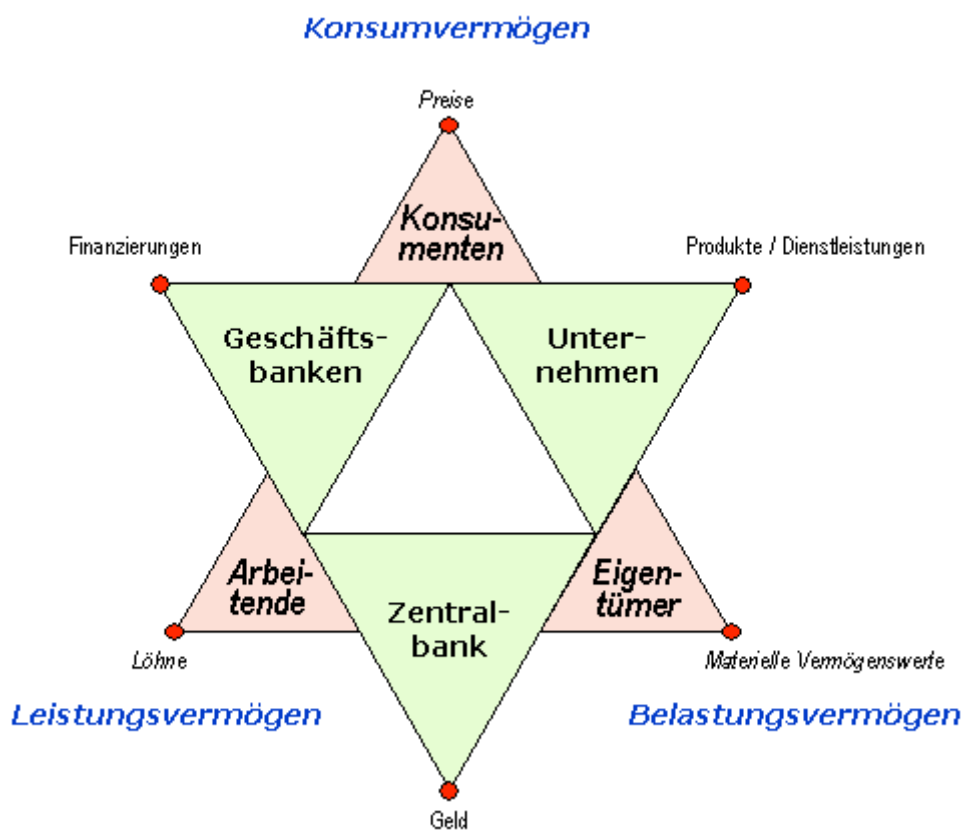


Abbildung 5: Organe und Zellen einer Vermögenswirtschaft

Ein dieses ergänzendes, nach oben gerichtetes großes Dreieck mit drei kleinen Dreiecken bildet die Zellen einer Vermögenswirtschaft ab, nämlich alle Bürger mit ihren drei wirtschaftlichen Funktionen: Der einzelne Bürger trägt zur Wirtschaft bei, indem er seine Arbeitskraft verkauft, Produkte und Dienstleistungen einkauft und Eigentum belastet oder verpfändet. Als *Arbeitende* sind wir alle *Leistungsbringer*, als *Konsumenten* sind wir *Umsatzbringer*, als *Eigentümer* sind wir dank belastbarem Privatvermögen *Kapitalbringer*.

Historisch gesehen erfolgt Eigentumserwerb ursprünglich durch revolutionäre oder autoritäre Aufteilung von Besitz, später durch investiven und kreativen Einsatz von Geld nach Verpfändung bereits vorhandenen Eigentums für Kredit sowie – in stetigeren Phasen – durch Erbschaft oder Schenkung. Für eine Vielzahl von Bürgern kommt der Ersterwerb von Eigentum dadurch zustande, dass erhaltenes Lohngeld dafür angespart wird.

Die quantitativen Größen, die sich den drei wirtschaftlichen Funktionen zuordnen lassen, sind (Geld-)Löhne für Arbeit, (Geld-)Preise für den Konsum von Produkten oder die Nutzung von Dienstleistungen sowie der Geldwert des Eigentums (Vermögenswerte).

Wichtig ist bei dieser im Dreieck veranschaulichten Betrachtung, dass es sich nicht um unterschiedliche Gruppen von Menschen sondern um unterschiedliche wirtschaftliche Funktionen oder Rollen im Prinzip aller, in der Realität zumindest möglichst vieler Menschen handelt. Der marxistisch geprägte Klassenbegriff des 19. und 20. Jahrhundert mit „reichen Kapitalisten“ auf der einen und „armen Arbeitern“ auf der anderen Seite ist bei diesem Ansatz überwunden. Auf Ungleichheiten und ihre Folgen kommen wir aber noch zu sprechen. Auch sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die drei nach oben gerichteten, kleineren *Zellen-Dreiecke* sich auf *Individuen*, die drei grösseren, nach unten gerichteten *Organ-Dreiecke* sich dagegen auf *Institutionen* beziehen. So sind denn Unternehmer, Zentralbanker und Banker, insofern sie Personen sind, dem Zellen-Dreieck „Arbeitende“ zuzuordnen. Sie sind als Individuen Bürger und somit auch Konsumenten sowie vertragsmündige Eigentümer ihrer selbst und zumeist auch von aktivierbaren Titeln.

Hinter den drei wirtschaftlichen Funktionen stehen entsprechende wirtschaftliche „Vermögen“⁵ jedes Bürgers. Sie lassen sich wie folgt beschreiben:

Als Arbeitende verfügen wir über ein *Leistungsvermögen*: Fähigkeiten, Neigungen und unsere Gesundheit.

Als Konsumenten verfügen wir über ein *Konsumvermögen*: Kaufkraft, Bedürfnisse und Wertschätzungsvermögen, das auch Unterscheidungs- und Urteilsvermögen mit einschließt.

⁵ Der Vermögensbegriff wird hier zwar in einem wirtschaftlichen Kontext verwendet, ist aber weiter gefaßt als in der Eigentumsökonomik. In der Terminologie letzterer trifft er streng genommen nur auf Kaufkraft und das Belastungsvermögen zu.

Als Eigentümer verfügen wir über ein *Belastungsvermögen*: Immobilien, Wertgegenstände, Wertpapiere, die hoffentlich real existierendes Eigentum verbrieft haben.

Bevor wir uns der Verteilungsfrage dieser drei Bürgervermögen zuwenden, vervollständigen wir unser Bild von einer Vermögenswirtschaft, indem wir den sechszackigen Stern mit einem Koordinatensystem versehen und noch das in der Mitte liegende Dreieck mit Inhalt füllen (Abb. 6).

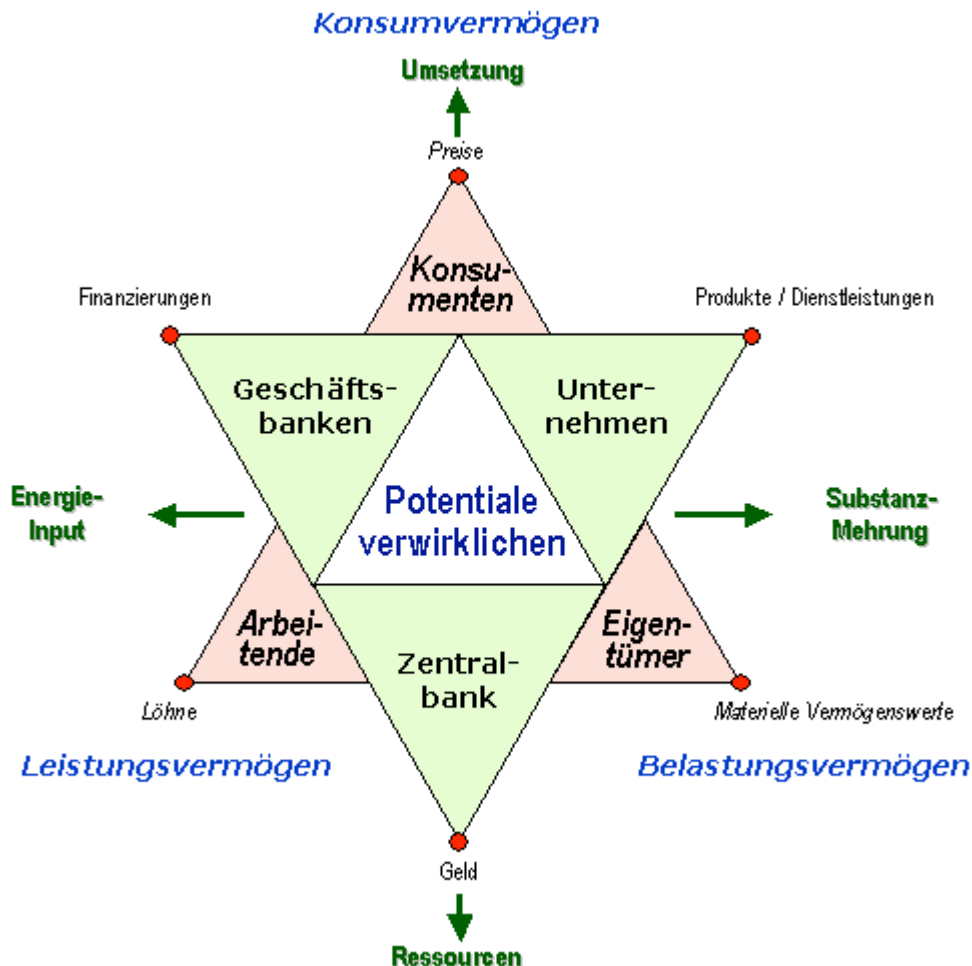


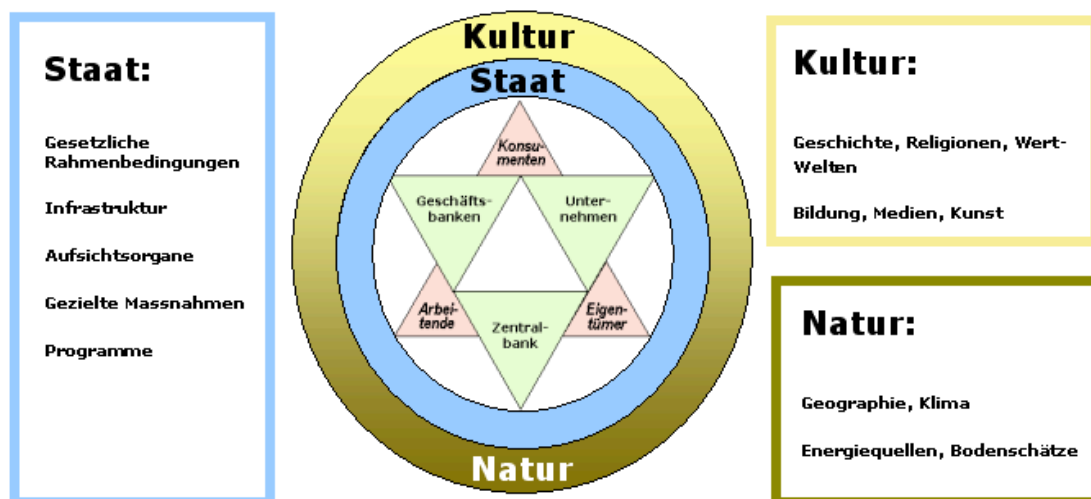
Abbildung 6: Vollständige Landkarte einer Vermögenswirtschaft

Die untere Hälfte des Sternes hat mehr mit *Ressourcen*, die obere mehr mit deren *Umsetzung* und der Realisierung von Projekten zu tun. In der linken Hälfte des Sternes geht es mehr um *Energie-Input*, in der rechten mehr um *Substanz-Mehrung*. Das mittlere Dreieck im Zentrum des Sternes steht für das Herz, den innersten Antrieb allen Wirtschaftens bei allen Beteiligten, und zwar aus der Perspektive des Vermögens-Begriffes und im Geiste einer Vermögens-Kultur, wie sie Thomas Druyen (2007) konzipiert hat. Die Essenz des Wirtschaftens heißt dann: *Potentiale verwirklichen*, also Vermögen erkennen, veredeln und zum Wohle aller wirksam machen. Bei den Bürgern als Zellen einer Vermögenswirtschaft betrifft dies ihr Leistungs-, ihr Konsum- und ihr Belastungsvermögen. Diese werden organisiert und potenziert durch das Zusammenwirken der Organe Zentralbank, Geschäftsbanken und Unternehmen, die ihrerseits angehalten sind, ihre jeweiligen Potentiale zu verwirklichen, also

ihre spezifischen Vermögen zum Wohle aller wirksam zu machen und gerade dadurch auch zu verteidigen oder gar zu mehren.

Die Finanz-, Wirtschafts- und Währungskrisen der jüngsten Vergangenheit mit all den staatlichen Interventionen und Rettungsaktionen haben uns allen eindringlich in Erinnerung gerufen, dass Wirtschaft stets in ein staatliches Umfeld eingebettet ist, auch wenn dies einige Markt-Fundamentalisten lieber umgekehrt sehen möchten. Wie in Abbildung 7 dargestellt, nimmt der Staat auf eine Vermögenswirtschaft Einfluß in Form von gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Eigentumsgarantie, Schuldenvollstreckung), Bereitstellung von Infrastruktur, Einrichtung von Aufsichtsorganen sowie gezielte Maßnahmen und Programmen. Erschwert wird diese Rolle des Staates in unseren Tagen dadurch, dass es im 21. Jahrhundert keine nach außen hin abgegrenzte Volkswirtschaften mehr gibt. Der Staat als Regulator und Ueberwacher wird sich, ähnlich wie beim Flugverkehr, internationalisieren müssen, eine Aufgabe, mit der sich beispielsweise die G 20, ja selbst die Mitgliedsstaaten der EU noch schwer tun.

Wie Abbildung 7 ebenfalls zeigt, existiert so etwas wie Staat auch nicht im luftleeren Raum sondern ist seinerseits eingebettet in und beeinflusst von kulturellen und natürlichen Umfeld-Faktoren. Kulturelle Hintergründe wie geschichtliche Erfahrungen, religiöse Traditionen und herrschende Wertwelten⁶ prägen das Denken und Handeln von Gesetzgebern, Beamten, Zentralbankern, Geschäftsbankern, Unternehmern und Bürgern. Das Bildungswesen, die Medien, Moden und Künste vermitteln Weltansichten und Werte, die nolens volens Einfluß auf sämtliche Akteure in Wirtschaft und Politik ausüben. Auch die physische Umwelt bestehend aus geographischen und klimatischen Gegebenheiten, mögliche Energiequellen und Bodenschätze, bleiben nicht ohne Wirkung auf eine Vermögenswirtschaft.



⁶ Ein Ansatz zu deren tieferem psychologischem Verständnis ist mein awaremem® Modell, das ich in Inhouse Seminaren und Impulstagungen der Vermögensakademie vermittele. Es handelt sich dabei um eine eigenständige Neukonzipierung und Weiterentwicklung von Spiral Dynamics (Beck und Cowan 1996).

Abbildung 7: Vermögenswirtschaft im Umfeld von Staat, Kultur und Natur

Die Rolle von Staat, Politik und Natur kann im Rahmen dieses Beitrages nur genannt, nicht aber untersucht werden. Immerhin können wir uns die Richtung anschauen, in die diese Rahmenbedingungen wirksam werden sollten, indem wir uns fragen: Was sollte eine „gesunde“ Vermögenswirtschaft, eine Vermögenswirtschaft als Ausdruck von Vermögenskultur, zu vermeiden trachten? Welche Ziele sollte sie anstreben? Wir kommen bei diesen Fragen nicht umhin, uns der Verteilungsproblematik bei den drei wirtschaftlichen Bürgervermögen anzunehmen:

Dass es beim Leistungsvermögen Unterschiede in der Gesellschaft gibt und immer geben wird, ist naturgegeben und eigentlich auch in Ordnung. Ueber weite Strecken hinweg werden sich solche Unterschiede von Individuum zu Individuum ausgleichen. Wo der eine seine Schwächen hat, liegen die Stärken eines anderen, und umgekehrt. Doch abgesehen davon wird es immer Menschen geben, die insgesamt über ein größeres Leistungsvermögen verfügen als andere. Diese Ungleichheit gehört zum menschlichen Leben. Fatal wird es allerdings, wenn das Leistungsvermögen von weiten Teilen der Bevölkerung mangels Bildung praktisch Null ist. Dies ist ungefähr das Gleiche, wie wenn weite Ackerflächen unbebaut bleiben, während die Dorfbewohner Hunger leiden. Eine Vermögenswirtschaft verlangt einen möglichst hohen und flächendeckenden Bildungssockel, auf dem sich, um im Bild zu bleiben, eine möglichst hohe und steile Bildungspyramide türmen soll. Beim allgemeinen Bildungssockel ist vermutlich in erster Linie der Staat mit seinen Bildungseinrichtungen gefordert. Aber auch die Medien, z.B. Fernsehprogramme und Internet-Angebote, können helfen, das allgemeine Bildungsniveau ständig anzuheben. Auf den höheren Stufen der Bildungspyramide kommen neben staatlichen Hochschulen zunehmend private Bildungsanbieter zum Einsatz. Die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung soll das Leistungsvermögen von Mitarbeitenden steigern, worin auch immer es bestehen mag. Der breite Bildungssockel ist durch eine massive Förderung von Hochbegabten zu ergänzen. Gerade im Bildungsbereich bietet sich ein dankbares Betätigungsfeld für Stiftungen. Damit allerdings Menschen ihr Leistungsvermögen voll zum Einsatz bringen, müssen sie Tätigkeiten ausüben und berufliche Rollen einnehmen, die ihrem Naturell, ihren Neigungen, Mentalitäten und Werthaltungen entsprechen⁷. Nur dann werden sie sich mit ihren Aufgaben und Funktionen identifizieren, was wiederum die Voraussetzung für dauerhafte Höchstleistungen ist. Hier sind Job-Suchende und Job-Anbieter gleichermaßen gefordert. In einer gesunden Vermögenswirtschaft finden mehr arbeitende Menschen berufliche Erfüllung, weil sie mehrheitlich Dinge tun, bei denen sie sich wie ein Fisch im Wasser fühlen.

Die Metapher vom möglichst hohen, flächendeckenden Sockel läßt sich auch auf das Konsumvermögen anwenden. Eine Gesellschaft, in der sich die meisten so gut wie nichts und wenige so gut wie alles leisten können, steuert auf eine Katastrophe zu. Alle Bürger sollten mindestens über so viel Kaufkraft verfügen,

⁷ Ein eigener Beitrag dazu ist ein diagnostisches Instrument, der awaremem® Motivatoren-Spiegel, ein Kompaß für berufliche Orientierung und Erfüllung, der genau diese Dinge erfaßt und abbildet.

dass ein menschenwürdiges Ueberleben gewährleistet ist. Ein bedenkenswerter Ansatz dazu ist ein von Arbeit und Leistung abgekoppeltes Grundeinkommen für alle bei gleichzeitiger Streichung aller bisherigen staatlicher Zuschüsse für spezielle Bedürftige, verbunden mit einer radikalen Steuerreform, in der die Einkommenssteuer entfällt und statt ihrer nur noch, aber durchgängig, der letzte Schritt der Wertschöpfungskette besteuert wird (Werner 2007, Werner & Goehler 2010). Eine solche Konsumsteuer, die bei jedem Kauf erhoben wird, könnte mit einer Progression für Luxusgüter und –Dienstleistungen oder auch für Produkte mit hohem Energieverbrauch oder starker Umweltbelastung ausgestattet sein. So wichtig die Kaufkraft der Bürger für eine florierende Wirtschaft auch ist, Konsumvermögen darauf zu reduzieren wäre weit zu kurz gegriffen. Wenn die Menschen bedenkenlos ungesunde Billignahrung zu sich nehmen, sich mit schädlichen Medikamenten voll stopfen, jede Menge Ramsch einkaufen, sich mit dem untersten Niveau von Filmen oder Büchern zufrieden geben, umweltbelastenden Produkten mit Gleichgültigkeit begegnen, dann zeugt dies von einem unterentwickelten Konsumvermögen im Sinne von Urteils- und Wertschätzungsvermögen. Oeko-human gesonnene Unternehmer, die umweltfreundliche, gesundheitsfördernde, qualitativ hochstehende Produkte verkaufen wollen, brauchen Käufer, die dies auch wertschätzen können und folglich zu bezahlen bereit sind. Hier ist einmal mehr Bildungs- und Aufklärungsarbeit angesagt.

Aufklärungs- und Bildungsarbeit tut ebenfalls not, wenn es um das dritte wirtschaftliche Bürgervermögen, das belastbare Vermögen des Privateigentums geht. Die Ahnungslosigkeit vieler Anleger, angetrieben von Gier, beflügelt von Euphorie, zur Norm erhoben durch epidemische Verbreitung und schamlos ausgenutzt von Anbietern „toxischer“, sprich wertloser Wertpapiere hat Ersparnisse und Altersvorsorgen dahinschmelzen lassen wie die Frühlingssonne den Schnee. Die Erhaltung und Mehrung von materiellem Anlagevermögen erfordert eben geistiges Anleger-Vermögen, aber auch realistische Anlage-Möglichkeiten sowie staatliche Anreize, z.B. Steuervorteile, zur Vermögensbildung. Privatvermögen gibt einerseits dem Eigentümer materielle Absicherung und Freiheit, andererseits liefert es der Wirtschaft die Basis für Geld und damit Kapital. Vermögenskultur bedeutet hier die Schaffung und Nutzung von Investitionsmöglichkeiten in öko-humane Projekte und Produkte, die dann allerdings auch – und damit sind wir wieder beim Konsumvermögen – reichlich nachgefragt werden müssen, was seinerseits ein genügend hohes Leistungsvermögen voraussetzt, solche Produkt kreativ und kostengünstig auf den Markt bringen zu können.

Die Förderung von Privateigentum auf breiter Front ist und bleibt ein Gebot für eine gesunde Vermögenswirtschaft. Die diesbezügliche Entwicklung jedoch, ebenso wie die Verteilungsentwicklung der Kaufkraft, weist leider in die umgekehrte Richtung. Die Einkommens- und Vermögensschere ist in unseren Industriegesellschaften immer größer geworden. Dies birgt, wie schon die Wirtschaftskrise der Dreißiger Jahre gezeigt hat, enormen sozialen Sprengstoff mit der Gefahr katastrophaler politischer Folgen in sich. Wenn eine Gesellschaft auseinander driftet, weil ein paar wenigen Hochbegüterten ein Heer von Mittellosen gegenübersteht, werden aus den drei wirtschaftlichen Vermögen aller Bürger einander entfremdete, am Ende einander bekriegende Bürger-Klassen. Um dies zu verhindern, kann ich mich nur dem Appell des Oekonomen Ulrich Schäfer (2009) anschließen: „Investiert in Bildung!“ Denn ohne geistiges

Vermögen gibt es auf die Dauer auch kein materielles Vermögen, und ganz am Schluß verarmen auch die heute noch Superreichen.

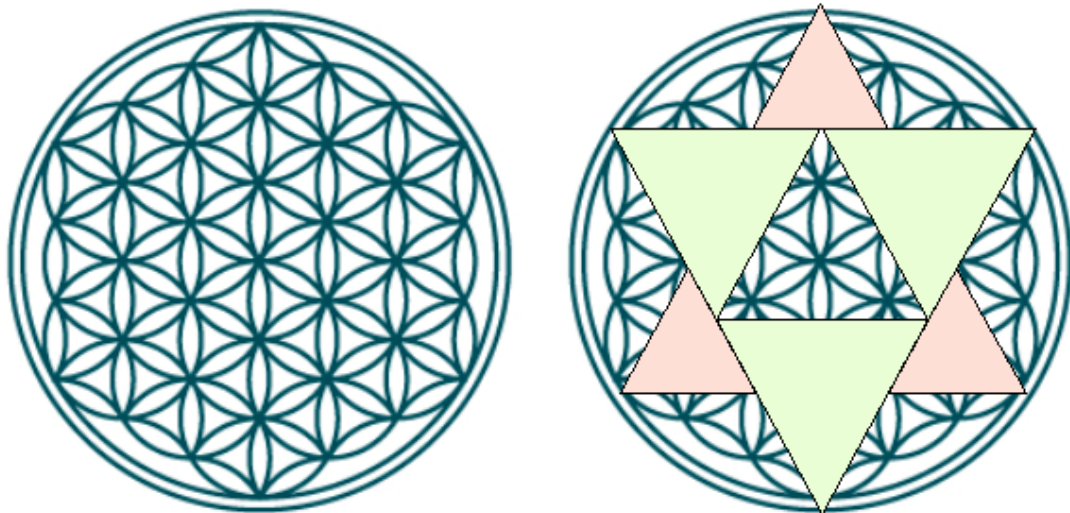
Eine von Vermögenskultur geprägte, gesunde Wirtschaft zeichnet sich schließlich dadurch aus, dass sich die drei wirtschaftlichen Bürgervermögen untereinander in Balance befinden. Wenn die Leute gemessen an ihrer Leistung zuviel oder zuwenig verdienen, wenn sie exzessiv konsumieren ohne Rücklagen zu bilden, aber auch dann, wenn wegen kollektiver Sparwut der Konsum zusammenbricht, wird der Wirtschaftsorganismus als Ganzes krank. Wenn die Privathaushalte zwar reichlich konsumieren, aber mehrheitlich über negatives Eigentum verfügen, im Klartext: bis über beide Ohren verschuldet sind, wie dies vielfach in den USA der Fall ist, können staatliche Geldspritzen zur Belebung der Konsumnachfrage bestenfalls ein konjunkturelles Strohfeuer entfachen, schlimmstenfalls resultieren sie in einer Entwertung der Währung, weil diese aller Konsumfreude zum Trotz immer weniger durch Eigentum gedeckt ist. Balance halten, das rechte Maß finden, immer wieder den Ausgleich schaffen, ist nicht nur das Gesundheitsrezept für den Körper sondern auch der Leitfaden für wirtschaftliche Salutogenese. Deshalb einmal mehr: Investiert in Bildung! Denn erhöhte Wachsamkeit und Achtsamkeit, fundiertes und vernetztes Wissen und professionelles Können möglichst vieler Menschen sind die besten Regulatoren in einer Gesellschaft. Diese menschlichen Vermögen gilt es im Interesse einer prosperierenden Vermögenswirtschaft zu mehren.

Gelebte Vermögenskultur

„Vermögens-kultur“, so die eingangs zitierte Definition von Thomas Druyen, „ist die bewusste Pflege von materiellen und immateriellen Werten zur persönlichen und gesellschaftlichen Zukunftsfähigkeit“. Eine „gesunde“ Vermögens-wirtschaft, wie wir sie hier mit dem Fokus auf Unternehmer und Bürger skizziert haben, ist gelebte Vermögenskultur oder „vermögenskulturelle Praxis“ (Druyen) im Kontext Wirtschaft. Eine so verstandene Vermögenswirtschaft ist deshalb „gesund“, weil sie zur Zukunftsfähigkeit nicht nur unserer Wirtschaft, sondern unser aller und unserer Biosphäre beiträgt. Gesundheitspflege und Gesundheitsförderung dienen der Zukunftsfähigkeit und erweisen sich somit als engste Verwandte, ja eigentlich als Konkretisierung von Vermögenskultur. Angewendet auf Wirtschaft kann man dies noch unterstreichen, indem man zu „Vermögenswirtschaft“ noch die adjektivische Wortverbindung „öko-human“ hinzufügt. „Eine von Menschen gemachte Oekonomie ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie als Fortsetzung der Oekologie, der Haushaltung der Natur, betrieben wird. Das Wort „human“ schliesst zwar „sozial“ implizit mit ein, beschränkt sich aber nicht darauf. In einer öko – humanen Vermögenswirtschaft werden Menschen, wie in diesem Beitrag dargestellt, nicht nur menschlich behandelt sondern auch entsprechend ihrem Vermögen gefördert und gefordert.

Dem Leser dieser Seiten und Betrachter der Abbildungen zum persönlichen Vermögen von Unternehmern und dem wirtschaftlichen Vermögen von Bürgern wird es nicht entgangen sein, dass wir uns bei beiden der gleichen grafischen Modellbildung bedient haben: einem innersten Dreieck mit der Spitze nach oben, umgeben von drei Dreiecken mit der Spitze nach unten, die zusammen ein großes nach unten gerichtetes Dreieck ergeben, erweitert um drei kleine, nach oben gerichtete Dreiecke, die zusammen genommen das nach unten gerichtete,

große um ein großes, nach oben gerichtetes Dreieck zu einem sechszackigen Stern ergänzen. Dieser so sich von innen nach außen hin entfaltender Stern veranschaulicht eine dreistufige Entwicklung von innen nach außen, von einem innersten Leitmotiv über ein dreigliedriges Organsystem hin zu einem dieses ergänzenden, dreigliedrigen Supportsystem. Dabei folgen die beiden dreigliedrigen Strukturen ebenfalls einer dreistufigen Prozeßlogik im Uhrzeigersinn. Dies gilt ebenfalls bei Bezeichnungen aller drei Eckpunkte innerhalb von Dreiecken. Die innere Prozeßlogik ist jedoch bei nach oben gerichteten Dreiecken stets eine andere als bei nach unten gerichteten⁸. Die Veranschaulichung in Form dieses Sterndiagramms erlaubt Betrachtungen unter dem Gesichtspunkt der Lokalisierung (oben versus unten, links versus rechts), von Polaritäten bei sich gegenüberliegenden Dreiecken oder Eckpunkten, von zyklischen Prozessen im Uhrzeigersinn und, wie oben ausgeführt, der Manifestation oder Entfaltung von innen nach außen. Völlig verfehlt wäre hier eine hierarchische Betrachtung von oben nach unten oder von unten nach oben. Wenn überhaupt, dann gibt es so etwas wie ein hierarchisches Gefälle nur vom Zentrum zur Peripherie. Eine Analogie zum hier verwendeten Sterndiagramm ist eine Blume, die aus dem Knospenstadium heraus ihre Blütenblätter entfaltet. Tatsächlich ist der geometrische Hintergrund des Sterndiagramms eine nur aus Kreisen gebildete Matrix, die als „Blume des Lebens“⁹ bekannt ist (Abb. 8 - links). Die Blume des Lebens findet sich als Symbol in vielen alten Kulturen und Weisheitslehren (Melchizedek 1999, 2000). Leonardo da Vinci hat sich intensiv mit ihr auseinandergesetzt, finden sich in ihr doch eine Fülle von geometrischen Figuren und mathematischen Gesetzmäßigkeiten abgebildet. Auch unser sechszackiger Stern mit seinen Dreiecken darin paßt perfekt in diese Matrix, wie Abbildung 8 - rechts - zeigt.



⁸ Der theoretische Hintergrund für diese Art Modellbildung findet sich in der vedischen Philosophie des alten Indien, speziell in der Grund-Matrix für Bewußtsein (Struktur und Dynamik Erkennender, Erkenntnis und Erkanntes) und im dreipoligen Balance-Modell für lebendige Organismen, den drei Doshas im Ayurveda (Weiss 1998, Maharishi Mahesh Yogi 1995).

⁹ Jörg Schallehn hat die Blume des Lebens als Logo für die Vermögensakademie ausgesucht.

Abbildung 8: Blume des Lebens

Ausgehend von einem innersten Kreis und ausschliesslich aus weiteren Kreisen gebildet, visualisiert sie Einheit, die durch ihre eigene fortgesetzte Vervielfältigung geordnete Vielfalt und damit harmonische Ganzheit hervorbringt. Ist dies nicht auch eine Analogie zum Identifizieren, Entwickeln und wirksam machen von Vermögen zum Wohle aller? Dann ist die zur Fülle aufblühende Blume, geometrisch abstrahiert in der Blume des Lebens, auch ein schönes Symbol für den Vermögensbegriff und „blühende“ Vermögenskultur.

Literatur:

- Abouleish, Ibrahim (2006): Die Sekem-Vision. Eine Begegnung von Orient und Okzident verändert Aegypten. Stuttgart: Mayer
- Akerlof, George A. & Shiller, Robert J. (2009): Animal Spirits. Wie Wirtschaft wirklich funktioniert. Frankfurt: Campus
- Beck, Don E. & Cowan, Christopher C. (1996): Spiral Dynamics. Mastering values, leadership, and change. Malden: Blackwell
- Druyen, Thomas (2007): Goldkinder. Die Welt des Vermögens. Hamburg: Murmann
- Heinsohn, Gunnar (2001): Geld und Zins. Gemeinverständliche Grundlegung der Wirtschaftstheorie. In: MZSG-Forum 2001, Management Zentrum St.Gallen
- Heinsohn, Gunnar & Steiger, Otto (2008): Eigentumsökonomik. Marburg: Metropolis
- Heinsohn, Gunnar & Steiger, Otto (2009): Eigentum, Zins und Geld. Ungelöste Rätsel der Wirtschaftswissenschaft. Marburg: Metropolis
- Heuser, Uwe J. (2008): Humanomics. Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft. Frankfurt: Campus
- Kant, Immanuel (1977): Die Metaphysik der Sitten, Vorrede. In: Kant, I. (1977): Werke in 12 Bänden. Band 8, S. 504, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Maharishi Mahesh Yogi (1995): Maharishi University of Management. Wholeness on the move. India: Maharishi Prakashan
- Melchizedek, Drunvalo (1999, 2000).: The Ancient Secret of the Flower of Life. Flagstaff: Light Technology
- Schäfer, Ulrich (2009): Der Crash des Kapitalismus. Warum die entfesselte Marktwirtschaft scheiterte. Frankfurt: Campus

- Weiss, Claudio (1998): Das Delphi Prinzip. Wissen und Werte in uns – Wegweiser für Individuum, Organisation und Gesellschaft. Zürich und Hamburg: A & O des Wissens
- Werner, Götz (2007): Einkommen für alle. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Werner, Götz & Goehler, Adrienne (2010): 1000 Euro für jeden. Freiheit, Gleichheit, Grundeinkommen. Berlin: Ullstein