

Zeitschrift:	Neue Schweizer Rundschau
Herausgeber:	Neue Helvetische Gesellschaft
Band:	10 (1942-1943)
Heft:	2
Artikel:	Das wirtschaftliche Unternehmen : Gedanken über sein Wesen und sein Ethos
Autor:	Huber, Max
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-759874

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Das wirtschaftliche Unternehmen

Gedanken über sein Wesen und sein Ethos

Von Max Huber

Die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft Neuhausen hat aus Anlass des 50-jährigen Bestehens des Unternehmens die Herausgabe einer geschichtlichen Darstellung der Entwicklung der Gesellschaft veranlasst. Der 1. Band, die Zeit von 1888 bis 1920 umfassend, ist unlängst erschienen.

Der frühere Präsident des Verwaltungsrates, Dr. Max Huber, hat zu dem Band ein Geleitwort verfasst, in dem er aus eigenen Erinnerungen und in durchaus persönlicher Weise seine Gedanken über das Wesen eines wirtschaftlichen Unternehmens und die Verantwortung wirtschaftlicher Führung niedergelegt hat.

Da von verschiedenen Seiten der Wunsch geäussert wurde, es möchte dieses Geleitwort zu dem nicht im Buchhandel erhältlichen Werke allgemein zugänglich gemacht werden, erscheint es unter dem Titel: „Das wirtschaftliche Unternehmen — Gedanken über sein Wesen und sein Ethos“ in der N. S. R.

Der Verfasser hat geglaubt, den Text für diese Publikation nicht ändern zu sollen und ihm seine persönliche und durch die besondere Beziehung zu der Geschichte der AIAG gegebene Fassung zu lassen, da das Geleitwort keineswegs den Anspruch erhebe eine nationalökonomische wissenschaftliche Studie zu sein.

Wenn der Verfasser dieses Geleitwortes es wagt, der Geschichte der Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft diese Zeilen voranzustellen, so geschieht es nicht nur, weil er zufällig im Zeitpunkt des 50jährigen Bestehens des Unternehmens Präsident des Verwaltungsrates der Gesellschaft war, sondern weil er diese fünfzig Jahre in persönlichem, nahem Verkehr mit deren Begründern und Leitern erlebt hat: die erste Hälfte dieses halben Jahrhunderts als Aussenstehender, die zweite als Mitglied der Delegation des Verwaltungsrates.

Mein Vater war einer der Begründer der Gesellschaft und während der ersten 26 Jahre Präsident des Verwaltungsrates. Er ist kurz nach Beginn dieses letzten Teiles seines mannigfaltigen Lebenswerkes nahezu erblindet. Gewohnt, nie über Menschen und Verhältnisse zu klagen, und bis zum letzten Tag das Leben bejahend, hat P. E. Huber-Werdmüller seine Arbeit nicht nur mit der Energie des Verantwortungsbewussten, sondern mit einer jugendfrischen Freude an allem Schöpferischen ohne Zaudern weitergeführt. So wurde der noch jugendliche Sohn der Gehilfe des auf Andere angewiesenen Vaters und auf diese Weise mit dem Werden des Unternehmens und, als Gereifter, mit den menschlichen Problemen und vor allem der Verantwortung wirtschaftlicher Führung bekannt. Die nahe verwandtschaftliche Beziehung, in die der Verfasser später zu Generaldirektor Schindler trat, der während dreier Jahrzehnte die treibende Kraft des Unternehmens war, erweiterte das Verständnis für andere Seiten der wirtschaftlichen Führung.

Doch erst in persönlicher Verantwortung lernt der Mensch, wenn vielleicht auch nicht die Dinge selber wirklich erkennen, so doch die von ihnen gestellten Probleme sehen. Das letzte Vierteljahrhundert hat nicht nur eine bedeutende Vergrösserung und Ausdehnung der Unternehmung gebracht, sondern durch gewaltige Kriege, Umwälzungen und Krisen die wirtschaftlichen Verhältnisse weithin umgestaltet. Selbst das wirtschaftliche Denken hat sich in vielem gewandelt.

Umfasst unser Blick das halbe Jahrhundert, auf das sich die Geschichte der in diesem Buch dargestellten Unternehmung bezieht, so können wir uns des Eindrucks nicht erwehren, dass sich in dieser Zeitspanne Epochen berühren oder, richtiger gesagt, überschneiden: eine tiefgehende Umgestaltung nicht nur der Weltwirtschaft, sondern auch der Stellung der Wirtschaft in der staatlichen Gemeinschaft.

Wie sich die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft in diesem halben Jahrhundert tiefer Wandlungen behauptet und entfaltet hat, technisch und wirtschaftlich, ist der Gegenstand dieses Buches, Frucht einer eingehenden Bearbeitung der dokumentarischen Quellen. Es sollen die Tatsachen sprechen. Doch hinter ihnen stehen Probleme. Sie bestimmen in letzter Linie nicht nur die Entscheidungen der Leiter eines Unternehmens,

sondern dessen Stellung innerhalb der sozialen Zusammenhänge, der nahen und der entfernten.

Wenn in den folgenden Zeilen unternommen wird, in einer durchaus persönlichen Weise, doch auf Grund einer fünfzigjährigen Verbundenheit mit Leitern des Unternehmens einige dieser Probleme — wenn auch nur in deren vorletzten Aspekten — zu skizzieren, so soll damit versucht werden, die dokumentarische Darstellung der Geschichte einer bestimmten Gesellschaft in die grösseren Zusammenhänge der geschichtlichen Vorgänge und sozialen Verantwortlichkeiten hineinzustellen.

* * *

Geschichte ist da, wo Menschen in eigener Entscheidung handeln: in kämpferischer oder in anpassender Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten der Zeit und der Umwelt, in zielstrebender Tätigkeit und in schöpferischem Tun.

Die Zeitabschnitte, Tag und Jahr, bestimmt durch den Rhythmus der Gestirne, geben das Zeitbewusstsein. Der menschliche Geist schafft die Zahl, die alle Zeiträume ordnet. Das Jahrzehnt ist uns die Masseinheit des Einzellebens, das Jahrhundert diejenige des Völkerlebens. Für die mannigfaltigen Gebilde des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens ist ein halbes Jahrhundert meist ein bedeutender Abschnitt, und in einer so umwälzenden Zeit, wie es die letzten anderthalb Jahrhunderte waren, ist es für ein in der Schweiz verwurzeltes, sich aber auf viele Länder erstreckendes und auf den Weltabsatz angewiesenes Unternehmen eine besonders ereignisreiche Zeitspanne.

Die Aufzeichnung der Geschichte hat stets einen doppelten Zweck und Sinn, auch da, wo es sich nicht um Geschichte im engeren Sinne, um Staatengeschichte oder Geschichte geistiger Bewegungen handelt, sondern um das Dasein kleinerer menschlicher Verbände und Einrichtungen, um die Geschichte einer wirtschaftlichen Unternehmung. Alle grosse Geschichte setzt sich zusammen aus Einzelsehnen, ist konkret in Einzelscheinungen, und nur an ihnen kann der Geschichtsschreiber nachprüfen, ob die Linie grösserer Zusammenhänge, die er zeichnet, richtig gezogen ist. Das gilt sicherlich auch für die Wirtschaftsgeschichte. Als ein Beitrag zur Geschichte der

schweizerischen Technik und der Schaffung und Behauptung der Grundlagen unseres wirtschaftlichen Daseins ist diese Geschichte gedacht. Sie schildert nicht nur eine Einzelunternehmung innerhalb einer schon gegebenen Produktionsform und in einem verhältnismässig ruhigen Fluss der politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse, sondern eine technische Neuschöpfung und ein Wachstum unter tief sich wandelnden und meist schwierigen Daseinsbedingungen.

Geschichtsschreibung ist aber auch ein Akt der Dankbarkeit gegenüber denen, auf deren Leistung die Heutigen stehen.

*

Die Geschichtsschreibung, unbewusst von der antiken Unterschätzung körperlicher Arbeit und dem christlichen Misstrauen gegen das Geld beeinflusst, ist geneigt, dem Politischen oder dem Kulturellen den Vorzug vor dem Wirtschaftlichen zu geben, ja dieses als etwas in der Hierarchie der Werte Untergeordnetes zu betrachten. Oder aber es wird das Politische und das Geistige als lediglich durch das Wirtschaftliche bestimmt betrachtet. Zu allen Zeiten hat der allergrösste Teil der Menschheit wirtschaften müssen, und aus dem Ertrag, den die Wirtschaft über ihre Selbsterhaltung hinaus hervorbringt, lebt die Politik und die Kultur. Je nach den Zusammenhängen und Perspektiven, in denen die Wirtschaft geschaut wird, erscheint ihr Wesen und auch ihre Würde durchaus verschieden. Wirtschaft, Politik und Kultur sind nicht getrennte Sphären, sondern Erscheinungsformen einer unauflösbar Einheit, des menschlichen Gemeinschaftslebens.

*

Die Güter, aus denen das leibliche Dasein der Menschheit bestritten wird, wachsen entweder durch die lebende Natur dem Menschen zu, oder der Mensch ringt sie der Natur durch seinen Geist ab. Das Urtümliche und zu allen Zeiten Wichtigste ist die erdverbundene Arbeit. Sie ist wesenhaft bestimmt durch Zeugung, Wachstum, Vergehen und Neuwerden in Pflanzen- und Tierwelt, so gewaltig auch die menschliche Arbeitsleistung ist, um diesen Wachstumsprozess vorzubereiten, zu fördern und dessen Früchte auszuwerten. Das natürliche Wachstum

organischen Lebens, bedingt durch den Rhythmus der Jahreszeiten, durch Bodenbeschaffenheit und Klima, bringt nicht nur alle Nahrung hervor, sondern die Erde gibt auch, neben den toten Stoffen wie Lehm und Stein, das Material fast aller Handwerke der Menschheit.

Die erdverbundene Wirtschaft hat bis in die neueste Zeit nicht nur die Siedelung und die Wanderung der Völker wesentlich bestimmt, sie gibt auch der gesellschaftlichen Ordnung ihr Gepräge, denn sie geht hervor aus der schöpfungsgegebenen Gruppe der Familie und den raumgegebenen Einheiten des Hauses, Hofes, Dorfes und der Gemarkung. Diese doppelte Verbundenheit solcher Wirtschaft mit der Natur gibt ihr das Wesen erhabener Ruhe und innerer Gelassenheit — trotz aller Kämpfe der Menschen unter sich und um diesen natürlichen Lebensraum und trotz aller katastrophalen Eingriffe der Natur. Diese Ruhe ist uns gleichmässig gegenwärtig im Anblick einer Landschaft mit ihren Aeckern, Weiden, Wäldern, Höfen und Dörfern wie in ihrem eigenen Ethos, das uns in Gotthelfs Werk so gewaltig entgegentritt.

Die menschliche Wirtschaft hat aber eine zweite Daseinsform, die, jünger als die erdverbundene, erst langsam, aber seit zwei Jahrhunderten in immer rascherem Anstieg sich ausbreitend neue Möglichkeiten für den Menschen schafft. Der Mythus von Prometheus hat diesem Neuen im Dasein der Menschheit tiefssinnig Ausdruck gegeben. Prometheus, der Vorausdenkende, wartet nicht wie der erdverbundene Mensch das Wachstum der Natur ab, sondern er gestaltet und umgestaltet vorausplanend die Welt des Stoffes. Prometheus hat den Göttern das Feuer entrissen, das Feuer, das alles organische Leben, Quelle der erdverbundenen Wirtschaft, tötet, aber dem Menschen das Mittel gibt, den toten Stoff zu formen und zu verwandeln. Mit der Bronzezeit ist eine neue Epoche für die Menschheit heraufgestiegen. Rodins Skulptur hat dieses Erwachen machtvoll verkörpert. Durch Jahrtausende begnügte sich der Mensch mit dem lodernden prometheischen Feuer. Erst in den letzten Jahrhunderten hat er gelernt, die bindenden und lösenden Kräfte der Materie zu deren Umwandlung wirtschaftlich in grossem Maßstab zu verwenden und noch später den elektrischen Strom dieser Aufgabe dienstbar zu machen. Heute steht der

prometheische, forschende und gestaltende Geist unter dem Tor, das noch vor fünfzig Jahren die Wissenschaft als den ewig verschlossenen Zugang zum Unteilbaren, zum Atom betrachtete. Es ist, als ob der Mensch, entgegen dem Worte Albrecht von Hallers, obwohl ein erschaffener Geist, doch ins Innere der Natur zu dringen vermöchte — und mit welchen unausdenkbaren Möglichkeiten! Nicht ohne tiefsten Grund hat Zeus Prometheus zur Strafe wieder an die Erde gefesselt, doch umsonst. Das Feuer ist in die Hand des Menschen gegeben worden. Und weil der Mensch in einem Widerspruch zu seinem wahren Wesen lebt, vermag er alles, was ihm gegeben ist, zum Heil oder zum Unheil zu wenden.

In diese geschichtlichen Zusammenhänge ist die Entwicklung der Aluminiumproduktion zu stellen. Ist sie auch nur ein kleiner Teil der gesamten Stoffgestaltung, so ist sie jedenfalls dadurch bemerkenswert, dass im Laufe von wenig mehr als einem halben Jahrhundert aus einem seltenen Laboratoriumsprodukt ein Werkstoff geworden ist, dessen Gesamtproduktion derjenigen des Kupfers rasch sich nähert. Und doch ist es gerade dieses Metall, an dessen Erschliessung und Verwendung die Menschheit Jahrtausende gearbeitet hat. Solche Vorgänge können nicht unmittelbar mit politischen oder kulturellen verglichen, sie können aber auch in ihrer Bedeutung darum nicht geringer geachtet werden.

Die erdverbundene Wirtschaft, trotz der in ihr enthaltenen riesigen Arbeitsleistung und trotz des immer stärkeren Einflusses menschlichen Geistes auf ihre Gestaltung, hat wegen ihrer Bindung an Boden und Wachstum einen sozusagen vegetativen Charakter im Vergleich zu der vom menschlichen Willen und der menschlichen Arbeit allein gelenkten Wirtschaft. Für die erstere ist der Boden das lebendige Element oder der Träger der Erzeugung selbst, für die letztere nur der nach Zweckmässigkeitserwägungen gewählte Standort. Die technische Erzeugung aber ist noch in einer ganz andern Weise frei. An keinen Rhythmus der Natur gebunden, kann der Mensch diese nach seinem Willen steigern und dadurch auf dem Markt Bewegungen hervorrufen, die sich in wirtschaftlichen Spannungen und Depressionen auswirken. Mit den Möglichkeiten wachsen für den wirtschaftenden Menschen auch die Verantwortungen.

Während die erdverbundene Wirtschaft nur schwer sich löst von der Familien- und Hausgemeinschaft als ihrem natürlichen und naturgegebenen Träger, ist die technische Wirtschaft schon früh über diese enge, auch dem ursprünglichen Handwerk eigene und gemässé Gemeinschaft hinausgewachsen und dies in immer stärkerem Masse mit den rasch ins Titanische sich steigernden Erzeugungsmöglichkeiten. Die Formen menschlicher Zusammenarbeit und wechselseitiger Abhängigkeiten, die in dem Unternehmen, dem unpersönlichen Träger der Erzeugung, zusammengefasst sind, vermochten nicht rasch genug den wirtschaftlichen und technischen Wandlungen zu folgen. Dass die technische Wirtschaft, im Beginne ihres gewaltigen Aufstieges und darüber hinaus, die rechnerische, dem Quantitativen verhaftete Denkweise, mit der sie die Aufgaben der Erzeugung schöpferisch bewältigt, auf die menschliche Arbeit und menschlichen Zusammenhänge überhaupt, von der Betriebsgemeinschaft bis zur Weltwirtschaft, anwandte, war in der geistesgeschichtlichen Lage, in der rationalen, individualistischen und optimistischen Denkweise des Aufklärungszeitalters und des XIX. Jahrhunderts begründet. Die sozialen Spannungen innerhalb der Volksgemeinschaften und die politischen innerhalb der Staatenwelt, welche den letzten hundert Jahren ihr Gepräge geben, stellen Probleme, die auch in der Geschichte der einzelnen Unternehmung sich auswirken.

* * *

Das Unternehmen ist der Inbegriff eines in Zeit und Raum einheitlichen, zielstrebigen wirtschaftlichen Willens. Wo der Handwerker in seiner Werkstatt steht oder der Fabrikant von seinem Kontor den Betrieb leitet, trägt das wirtschaftliche Werk, im Kleinen und Grossen, den Stempel einer Führerpersönlichkeit, identifiziert sich mit ihr in Name und Firma wie in der Wirklichkeit. Aber auch hier wächst das persönliche Werk durch die Dauer, durch die Nachfolge der Söhne, durch einen Stamm von Gesellen, von Arbeitern und Angestellten zu einer überpersönlichen Einheit, zum Unternehmen. Je länger dieses dauert, je mehr es sich räumlich ausbreitet, je mehr seine Führung sich aufgliedert, um so mehr tritt die Einzelpersönlichkeit des Führers hinter dem Unternehmen als solchem

zurück und um so weniger entsprechend die Rechtsformen des Einzeleigentums mit ihrer einfachen, unmittelbaren Verantwortlichkeit den wirtschaftlichen Bedürfnissen.

Die Entpersönlichung des Unternehmens hat in dem letzten halben Jahrhundert eine gewaltige Ausbreitung erfahren, weil die Kapitalkraft des Einzelunternehmers und der ihm zur Verfügung stehende Kredit den Bedürfnissen einer rasch wachsenden Wirtschaft nicht mehr entsprachen und die Unternehmen im Interesse ihrer Stabilität von den Schicksalen einzelner Personen und Familien gelöst werden mussten. Die Aktiengesellschaft bot die Form, grosse Kapitalien der Wirtschaft zur Verfügung zu stellen, ohne letztere mit festen Lasten zu beschweren. Gleichzeitig aber öffnete sie den Weg zur völligen Entpersönlichung des Unternehmens, indem dessen Eigentümer sich in eine raschem Wechsel zugängliche Vielheit von Personen auflösen kann.

Die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft wie ihre unmittelbare Vorläuferin, die Schweizerische Metallurgische Gesellschaft, obwohl mit ihrem ersten Werk als neues Reis auf den Stamm eines alten Familienunternehmens aufgepfropft, war von Anfang an eine Aktiengesellschaft, die aus verschiedenartigen Interessen zusammengeführte Kreise vereinigte. Die Kapitalintensität der Aluminium-Industrie wies von vornherein diesen Weg.

Es liegt im Wesen der Aktiengesellschaft, dass, wo sie nicht bloss die äussere Form einer tatsächlichen Einzelfirma oder Kollektivgesellschaft ist, sondern weitern Kreisen wirklich offen steht, nur ein sehr kleiner Teil der Aktionäre einen fortlaufenden und bestimmenden Einfluss auf den Gang der Gesellschaft ausüben kann. Und auch diese wenigen können es nur in enger, vertrauensvoller Verbindung mit der eigentlichen Geschäftsleitung, in deren Händen ununterbrochen alle Fäden zusammenlaufen. Eine solche, Entschlusskraft, Kontinuität und Diskretion verbürgende Führung ist notwendig, wenn die Gesellschaft nicht der wesentlichen Vorteile des persönlich vom Eigentümer geleiteten Unternehmens verlustig gehen soll.

Solche Führung ist jedoch nur möglich, wenn die Verwaltung stabil ist. Dabei ist es nicht notwendig und in grösseren Verhältnissen meist auch nicht möglich, dass ihre Mitglieder eine

Aktienmehrheit unbedingt zu ihrer Verfügung haben. Ein schwiebender, durch keine rechtliche Formel festzulegender Zustand, in dem die Autorität einer ihrer Verantwortung bewussten und Vertrauen beanspruchenden Leitung und die formale Entscheidungsmacht der Mehrheit der Aktionäre im Gleichgewicht sind, bildet wohl eine Grundlage für eine Führung, in der die dauernden Interessen der Gesellschaft gewahrt sind. Sie setzt voraus, dass die Leitenden sich nicht als Bevorrechtete, sondern als Treuhänder der Gesamtheit der Teilhaber der Gesellschaft, also dieser selbst betrachten. Kein Gesetz, auch kein gegen Aktiengesellschaften ressentiment-beladenes, misstrauisches Gesetz vermag diesen Sinn der Verantwortung festzulegen. Es gibt kein menschliches Vertrauens- und Verantwortungsverhältnis, kein Gemeinschaftsverhältnis — und dazu gehört auch jedes genossenschaftsartige Gebilde —, das wirklich lebensfähig wäre, wenn die Menschen nicht eine höhere Pflicht als die rechtlich fassbare als selbstverständlich betrachteten.

Je mehr die Leitung unabhängig ist von persönlichen Interessen und wandelbaren Mehrheiten, um so mehr tritt das Unternehmen als Dauererscheinung hervor: die erste Sorge jeder wirtschaftlichen Unternehmung ist auf deren Lebensfähigkeit, die im Ertrag zur Erscheinung kommt, gerichtet. Dieser Ertrag muss unter Wahrung der Dauerinteressen verwendet werden: diese sind die Stabilität und die Unabhängigkeit des Unternehmens, gesichert durch Abschreibungen, durch Bildung von Reserven und, soweit möglich, durch Besteitung der Neuanlagen aus eigenen Mitteln. Die Aluminium-Industrie-Aktiengesellschaft hat nach Möglichkeit diese Politik verfolgt; dank ihr musste sie während ihres ersten halben Jahrhunderts trotz grosser Schwankungen und Krisen ihren Aktionären keine Herabsetzung ihrer Anteile zumuten, ja kein Jahr blieb ohne Ertrag, und in keinem Zeitpunkt war ihre Unabhängigkeit durch einen Mangel an Liquidität bedroht. Es wäre ihr leicht möglich gewesen, unter vergänglichem Beifall, eine ganz andere Linie zu verfolgen, wenn sie Augenblickinteressen vor Dauerinteressen gesetzt hätte.

Aber die Verantwortung der Leitung gilt nicht nur der Erhaltung des der Gesellschaft anvertrauten Kapitals und dem Herausbringen eines Ertrages, was beides mehr ist als Wah-

rung von Privatinteressen, es ist gleichzeitig Erhaltung und Mehrung des Volksvermögens und Volkseinkommens. Die Verantwortung der Leitung umfasst mehr: Die Einsetzung des Unternehmens als eines aufbauenden Elementes der gesamten nationalen Wirtschaft und seine Erhaltung und Entfaltung als sichere Arbeits- und Existenzgrundlage seiner Arbeiter und Angestellten und der wirtschaftlich von diesen abhängigen Volksenteile.

So wächst das Unternehmen über das Interesse der einzelnen und wechselnden Beteiligten hinaus zu einem dauernden Träger wirtschaftlicher Produktivität und zu einem Teil der Volksgemeinschaft. Um dieser Aufgabe zu genügen, muss der wirtschaftliche Führer — gleich wie der wahre politische oder militärische Führer — an alles denken, nur nicht an sich, es sei denn an die Grösse seiner Verantwortung. Diese Auffassung ist mir das Vermächtnis meines Vaters.

*

Das Unternehmen ist durch seinen Standort oder seine Standorte in eine oder mehrere Wirtschaftsgemeinschaften eingegliedert: Wirtschaftsgebiet als Lebensraum der Arbeitskräfte des Unternehmens und als politischer Raum, der durch seine Gesetzgebung und durch seine Abgrenzung gegen andere politisch autonome Wirtschaftsgebiete die Tätigkeit und das Wirkungsfeld des Unternehmens wesentlich mitbestimmt.

Aehnlich der erdverbundenen Wirtschaft blieb auch das Handwerk lange an den engen natürlichen Raum von Dorf und Stadt gebunden. Nur Handel, Schiffahrt, Kolonisation neuer Lebensräume boten die Möglichkeit frei gestaltender, weit ausgreifender, kühn wagender Wirtschaft, ausgehend nicht nur auf Beschaffung und Sicherung des Lebensbedarfs, sondern auf Gewinnung und Reichtum und immer neue Verwendung von Kapital. Doch war diese Wirtschaft noch vielfach an Privilegien, an berufsständische Organisation gebunden, eingebaut in eine ständisch-hierarchische Gesellschaftsordnung, und bildete, ausser in reinen Stadtstaaten und bei Seemächten, nur einen verhältnismässig kleinen Bruchteil einer vorwiegend auf den Landbau eingestellten Wirtschaft.

Die politischen, wirtschaftlichen und technischen Umwälzungen seit dem Ausgang des 18. Jahrhunderts haben eine wesentlich neue Lage geschaffen. Handels- und Gewerbefreiheit haben die ungehemmte Unternehmungslust des Einzelnen und damit ungezählte aufgestaute soziale Energien entbunden, Kohle und Dampfmaschine und die allgemeine Entwicklung der Naturwissenschaften und der Technik haben der Industrie und dem Handel eine fast unbegrenzte Entfaltungs- und Ausbreitungsmöglichkeit gegeben. Die verhältnismässig grosse Freizügigkeit für Menschen und Güter, die unmittelbare Wirkung des britischen Freihandels und die Vorherrschaft der stabilen Pfundwährung haben dieser in der Wirtschaftsgeschichte beispiellos grossen und raschen Entwicklung den planetaren Raum erschlossen. Als vornehmlichste Aufgabe des Staates wurde betrachtet, der Wirtschaft Stabilität und rechtliche Sicherheit zu geben. In diese Zeit noch fällt die Gründung und die erste Entwicklung unserer Gesellschaft: diese Zeit war entscheidend für deren Struktur und hat sich deshalb auch unter veränderten Verhältnissen noch bis heute bestimmend ausgewirkt. Die Gründung war erfolgt, um Industrien der Begründer zu befruchten, Anlage suchendes Kapital zu verwenden, Erfindungen zu verwerten, neue Bedürfnisse und neue Märkte zu schaffen.

Die liberale Zeit war durchdrungen vom Glauben an die immanente Vernunft der Gesetze der freien Wirtschaft, überzeugt von der im Endeffekt prästabilierten Harmonie der Interessen. Das gab dem Handeln der Wirtschaftsführer den weiten weltanschaulichen Horizont, die optimistische Schwungkraft. Diese Auffassung hatte annähernde Richtigkeit, solange die Staaten mit hochentwickelter Wirtschaft für ihre Bevölkerung und ihre Erzeugnisse ein freies Gefälle nach aufnahmefähigen Ländern und Märkten besassen und die Krisen im freien Wirtschaftsraum ihren natürlichen Ablauf finden konnten. Auch als unter dem Druck der Konkurrenz und des wachsenden Nationalismus der Staat des ausgehenden neunzehnten und beginnenden zwanzigsten Jahrhunderts immer mehr hemmend und lenkend in die freie Privatwirtschaft eingriff, ja als im letzten grossen Kriege und unter dessen verheerenden Nachwirkungen immer mehr wirtschaftsfremde, selbst wirtschaftswidrige Be-

schränkungen und Forderungen der Wirtschaft entgegengestellt wurden, haben doch viele von den immer noch vom Geiste der freien Wirtschaft bestimmten, auf eigener Initiative und Kraft und persönlichem Wagemut beruhenden Unternehmungen sich behaupten und selbst entfalten können. Noch wuchsen mit den Widerständen die Kräfte.

Dennoch setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Wirtschaft nicht eine Welt für sich sei, nicht ein völlig eigengesetzliches Dasein habe, sondern ein Teil eines organischen Ganzen, der staatlich geordneten Volksgemeinschaft ist und mit dieser selber wieder in grösseren Zusammenhängen steht. Die tiefen soziale Unruhe, die schon in den dreissiger Jahren des 19. Jahrhunderts begann an die Oberfläche der europäischen Völker zu dringen und in den gewaltigen Umwälzungen grosser Staaten in den letzten Jahrzehnten sich ausgewirkt hat, ist ein Zeichen dafür, dass zwischen den Formen und Methoden der Wirtschaft und den Formen und Zielen der politischen Gesamtheit eine gefährliche, nicht eine schöpferische Spannung besteht. Je mehr die freie Wirtschaft eingeengt wird und eine Volkswirtschaft einer belagerten Festung gleicht, um so weniger ist Raum in dieser für hemmungslosen Kampf der Konkurrenten und namentlich einen solchen der Wirtschaftsgruppen und der Klassen unter sich, für Lehrlauf und Fehlleitung wirtschaftlicher Werte.

Nicht nur im politischen Bereich, nicht weniger im wirtschaftlichen, stehen der Einzelne und die Gruppen unter der Polarität von Freiheit und Autorität und deren äussersten Entartungen, Anarchie und Versklavung. Jede Freiheit ist Funktion einer Ordnung. Ordnung ist aber nicht blosse äussere machtmässige Abgrenzung des Raumes, innerhalb dessen die Einzelnen sich rücksichtslos durchsetzen dürfen. Ordnung ist organische Zusammenfassung zu einem sinnvollen Ganzen. Die Spannung zwischen Freiheit und Autorität löst sich in der Gemeinschaft; Gemeinschaft aber ist wechselseitige Verantwortung. Je mehr aus der Freiheit der Entschluss zur Verantwortung für die andern, für die Gesamtheit erwächst, um so weniger muss der Staat mit seinem Zwang, mit der juristisch starren, schematischen Norm oder der burokratischen Schwere, eingreifen. Gerade die freie Wirtschaft, im Bewusstsein der in ihr liegenden gewaltigen schöpferischen Kräfte, wird, was an

ihr liegt, durch freie Einpassung in die Gemeinschaft ihre eigenen Grundlagen sichern und so der Gesamtheit und sich auf die Dauer am besten dienen.

Das Unternehmen steht so als ein Glied, nicht nur als ein dienendes, sondern als ein initiativ aufbauendes Glied in der Volksgemeinschaft, in einem wesenhaft förderativen Ganzen. Sein wirtschaftliches Schaffen, sein Ertrag ist nicht nur nebenbei ein Beitrag an das Volksganze; es ist zielstrebig nicht nur nach dem ihm notwendigen Ertrag, aus dem es Arbeit, Kapital, Erneuerung und Wachstum sowie seinen angemessenen Zuschuss an die Kosten der Allgemeinheit befriedigt, sondern ebenso nach seiner Funktion im Volksganzen. Durch die unentrinnbare Notwendigkeit, sich den Lebensunterhalt zu beschaffen und für ihre Zukunft zu sorgen, werden die Menschen wie zu den öffentlichen Aemtern und Diensten, so auch zur freien Wirtschaft gedrängt. Diese, als im allgemeinen einzige wirtschaftliche Werte zeugende soziale Funktion ermöglicht, nicht nur mehr als den Lebensunterhalt nach Massgabe der Leistung zu verdienen, sondern grössere Mittel zu erwerben, die aus dem Zwang wirtschaftlicher Notwendigkeiten befreien — eine im Rahmen der Kultur berechtigte, ja notwendige Möglichkeit. Aber die wirtschaftliche Arbeit erschöpft sich nicht in Beschaffung von Lebensunterhalt und Erzielung von Gewinn, sie bekommt ihren tieferen Sinn und empfängt ihren Adel aus ihrer Einordnung in den Dienst an der Volksgemeinschaft. So betrachtet, ist die wirtschaftliche Arbeit um nichts geringer in der Hierarchie der sozialen Werte als der Dienst in den Aemtern des Staates oder in den Aufgaben der Kultur: sie alle dienen, unauflöslich durch einander bedingt, einem höheren Ganzen.

Die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft ist wohl zu jeder Zeit ein positives Element der schweizerischen Volkswirtschaft gewesen. Darauf ist sie stolz. Sie hat dem Lande eine neue und bedeutende Industrie gegeben. Sie hat die ihr anvertrauten Kapitalien dauernd ertragreich verwendet und, auch soweit sie im Ausland angelegt wurden, dem schweizerischen Volksvermögen erhalten. Sie hat nie durch Zollschutz den Inlandpreis belastet, sie hat durch Krisen hindurch ihre Angestellten und den Kern ihrer Arbeiterschaft durchgehalten, sie hat nie Beiträge

von der Oeffentlichkeit begehrte oder empfangen, in der Kriegszeit war ihre Leistungsfähigkeit ein nicht unwichtiger Bestandteil der Landesversorgung und mittelbar der Landesverteidigung. Sie hat in grossem Masse die schweizerischen Wasserkräfte ausgebaut und der schweizerischen Produktion zugeführt. Sie hat loyal mit den Verbänden ihres Wirtschaftskreises zusammengearbeitet und sich für eine organische Zusammenarbeit aller Zweige der Aluminium verarbeitenden Industrie eingesetzt. Die Landesausstellung gab davon ein eindrucksvolles Bild.

Das Unternehmen steht nicht nur in der Volkswirtschaft und Volksgemeinschaft des Landes, in dem es seinen Mittelpunkt hat und dem die führenden Persönlichkeiten angehören. Durch seinen Export steht es in der Welt und durch seine ausländischen Hilfs- und Tochtergesellschaften innerhalb anderer Volkswirtschaften.

Das Problem der Verantwortung gegenüber der eigenen Volkswirtschaft und Volksgemeinschaft ist ganz besonders akut, wenn das Unternehmen sich in andern Ländern niederlässt. Es ist selbstverständlich, dass das Unternehmen seine volkswirtschaftliche Aufgabe in jedem Lande, dessen Staat ihm Aufnahme und dessen Recht ihm Schutz gewährt, in unbedingter Loyalität und mit dem Willen zu verständnisvoller Einordnung erfülle.

Die Politik wirtschaftlicher Expansion eines Unternehmens soll einen Richtpunkt haben, und das ist die Rücksicht auf die Wirtschaft des Stammlandes. Solange eine tatsächlich freie Weltwirtschaft bestand — und das war bis zum letzten grossen Kriege der Fall —, konnte die Wahl der Standorte nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen, und diese durften für unsere Gesellschaft entscheidend sein. Denn nicht nur war die Freizügigkeit der Gelder gesichert, auch die Absatzmöglichkeiten der heimischen Betriebsstätten und damit die nationale Arbeitsgelegenheit war damit nicht bedroht. Räumliche Expansion über die Landesgrenzen hinaus ist nicht nur eine Frage gewinnbringender Kapitalverwendung, nicht nur Befriedigung schöpferischen Tätigkeitsdranges, sie ist auch vernünftige Risikoverteilung. Eine solche rechtfertigt sich nicht nur vom Standpunkte des Unternehmens selbst, sondern ebenso von dem der heimatlichen Volkswirtschaft, die kein Interesse

an inländischen Produktionsstätten haben kann, deren Erzeugnisse sich an Zollmauern und zu hohen Frachten stauen. Die Expansion auf andere Wirtschaftsgebiete kann aber noch mehr sein: nämlich eine eigentliche Notwendigkeit für die Industrie eines kleinen Landes, das ihr als Absatzgebiet nicht genügen kann, wenn sie im Rahmen der Weltproduktion eine zu massgebender Mitsprache berechtigende Stellung unter den Produzenten sich erhalten will, um so auch ihre heimische Produktion zu sichern. So gesehen, kann die Expansion über die Landesgrenzen hinaus zu einer notwendigen Sicherungsmassnahme für die Aufrechterhaltung und die Lebensfähigkeit des heimatlichen Mutterunternehmens sein. Ein Unternehmen, selbst wenn seine Geschäftspolitik auf Konzentration eingestellt ist, muss, ähnlich einem Staat, eine Politik auf breiter Basis und auf weite Sicht verfolgen.

Je mehr aber die Absatzmöglichkeiten unserer heimischen Produktion eingeengt sind und je mehr die freie Verfügung über die in andern Ländern liegenden wirtschaftlichen Werte beschränkt ist, um so zurückhaltender muss das an seiner nationalen Volkswirtschaft orientierte Unternehmen in seinen Ausdehnungsbestrebungen sein. Die Wirtschaftspolitik fremder Staaten wird ihm zudem oft genug solche Ausdehnungen zutrauen, zu denen es selber — aus rein wirtschaftlichen Gründen — nicht schreiten würde.

Noch sind einige Räume der alten Weltwirtschaft vorhanden, mehr oder weniger durchdringbar. Sie sind für den Absatz eines auf Ausfuhr angewiesenen Unternehmens nicht weniger wichtig, als es die weiteren Räume einer liberalen Aera einst waren. Die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft hat schon in der Vorkriegszeit und dann in der Nachkriegszeit die Hand geboten zu Verständigungen unter den Produzenten verschiedener Staaten. Dabei ist sie nicht ausgegangen von der Tendenz künstlicher Hochhaltung oder gar Hochreibung der Preise, sondern von dem Wunsch nach Stabilität des Aluminiumpreises im Gegensatz zu den spekulativen und krisenhaften Schwankungen des weltwirtschaftlich und technisch benachbarten Kupfers. Sie ist, die Initiative ergreifend, einen bedeutenden Schritt weitergegangen auf dem Wege der internationalen Produktionsregelung. So hat sie sich, wie auf nationalem Boden, auch auf

dem internationalen zu dem Gedanken sinnvoller, organischer Zusammenarbeit bekannt.

*

Nicht weniger wichtig als die rechtlich-finanzielle Struktur des Unternehmens, das Verhältnis von Kapital und Leitung, und als die Stellung des Unternehmens in der gesamten Volkswirtschaft ist eine dritte Seite: das Verhältnis von Kapital und Arbeit. Dieses ist gleichzeitig auch ein Problem der Leitung und ein Problem der Einordnung in die Volksgemeinschaft, gleichzeitig ein Internum des Unternehmens und doch eine Angelegenheit, die nur als ein Teil des die Volksgemeinschaft zu tiefst beeinflussenden Verhältnisses von Arbeitnehmer und Arbeitgeber verstanden und behandelt werden kann. Die Sozialpolitik des einzelnen Unternehmens ist eingeordnet in die Sozialpolitik des Staates und ist eine notwendige Voraussetzung oder Ergänzung dieser.

Ist die Leitung des Unternehmens in seiner Kapitalpolitik, seiner Bilanzierung und Verwendung des Gewinns von dem Willen der Geschäftseigentümer abhängig, ist sie in ihrer allgemeinen Politik durch die Gesetzgebung des Staates und dessen Vertragsbeziehungen zum Ausland wesentlich und zwingend mitbestimmt, so ist die Leitung gegenüber der Angestellten- und Arbeiterschaft — im Rahmen des Arbeitsvertragsrechtes — in der Lage des einseitig Verfügenden. Wie das Heer, so ist auch die Wirtschaft — vom kleinsten Bauerngewerbe bis zur grössten industriellen Unternehmung — selbst in einem demokratischen Staatswesen autoritär und hierarchisch aufgebaut. Sie muss es sein, weil die freie Wirtschaft innerhalb der Volkswirtschaft und jedenfalls innerhalb der Weltwirtschaft in Konkurrenz steht, also in einer Kampfessituation sich befindet. Der Machtfülle nach innen, die deshalb mit jeder Wirtschaftsführung verbunden ist, steht eine gleiche Verantwortung gegenüber. Im Verhältnis zu den Arbeitnehmern beginnt für den Arbeitgeber diese Verantwortung da, wo diese nicht durch eine gesetzliche Norm bestimmt ist, und wo ihm der Arbeitsvertrag eine Verfügungsmacht einräumt. Aber schon die Vertragsschließung selbst soll unter dem Gesichtspunkt der Einordnung in die gesamte Volkswirtschaft erfolgen. Beide Vertragsteile müs-

sen sich bewusst sein, dass sie, wie im einzelnen Unternehmen, so auch in der betreffenden Industrie eine Schicksalsgemeinschaft bilden.

Die Angestellten und Arbeiter sind ein integrierender Bestandteil des Unternehmens; durch sie erst ist dieses ein lebendiger Mikro-Organismus im Makro-Organismus der Volkswirtschaft: keine menschlichen Schicksale sind — neben denen der Leiter — so eng mit dem Schicksal des Unternehmens verflochten wie diejenigen der Angestellten und Arbeiter und deren Familien.

Da ausser den Spitzen der Angestelltenschaft diese ganze grosse Personengemeinschaft keinen unmittelbaren Einfluss auf die Führung des Unternehmens ausübt und ausüben kann, liegt es der Leitung ob, deren Interessen wahrzunehmen.

Diese Sorge ist in erster Linie gerichtet auf Beschaffung von Arbeit, wirklich wirtschaftlicher Arbeit, die aus dem natürlichen Schaffensprozess des Unternehmens hervorgeht und sich erneuert, nicht Arbeitsbeschaffung aus öffentlichen Mitteln, die nur Notbehelf sein kann. Sodann gilt die Sorge der Leitung für das Personal der inneren Festigung des Unternehmens, damit es imstande ist, den Arbeitsprozess auch in Krisen, selbst verlustbringend, im wesentlichen aufrecht zu erhalten und für bessere Zeiten bereit und leistungsfähig zu sein. In diesem Punkte laufen die Interessen des Personals restlos gleich mit denen der gesamten Volkswirtschaft und in gleichem Masse, auf weite Sicht, auch mit denen des Kapitals.

In der Bemessung der Löhne, der Gehälter und anderweitiger Zuwendungen, in der Schaffung und Dotierung sozialer Fürsorgeeinrichtungen muss die Leitung, so sehr sie sich die Interessen des Personals angelegen sein lässt, zweier Tatsachen sich bewusst bleiben. Einmal des Umstandes, dass in der freien Wirtschaft alles und jedes verdient werden muss, und die Löhne und Fürsorgeeinrichtungen, nicht wie bei der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Betrieben, aus betriebsfremden Mitteln wie Steuern oder aus monopolmäßig festgesetzten Tarifpreisen gedeckt oder durch Staatgarantien gestützt werden können.

Sodann muss aber ein Unternehmen sich seiner Solidarität mit den anderen Unternehmen seines Wirtschaftskreises bewusst sein. Diese Rücksicht auf andere, unter schwierigeren Verhältnissen arbeitende Betriebe lässt indessen manchem einzelnen Unternehmen noch einen beträchtlichen Spielraum, aus reichlich vorhandenen Mitteln für Angestellte und Personal, insbesondere auf dem Gebiete der Fürsorgeeinrichtungen, etwas Besonderes zu tun. So hat die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft eine Pensionskasse für die Angestellten errichtet, die, grosszügig dotiert, angemessene Leistungen aufweist. Die Alterssparkasse der Arbeiter ist eine Einrichtung, die vermehrter Nachahmung wert wäre. Sie legt jährlich, in einer gewissen Anpassung an das Geschäftsergebnis, jedem Arbeiter, ohne dessen Einkommen irgendwie zu belasten, eine Summe ein, die mindestens dem ordentlichen Zinse der Jahreslohnsumme entspricht und verzinst bankmäßig fortwährend die so erfolgten Einlagen.

Das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Angestellten und Arbeitern ist indessen nicht nur ein solches der Löhne und sonstigen geldlichen Leistungen einer- und der Arbeitsleistung anderseits. Es ist ein wesentlich menschliches Problem. Es war wohl einer der verhängnisvollsten Irrtümer der aus ihren früheren Fesseln befreiten Wirtschaft des 19. Jahrhunderts, dass sie an die Lohnfrage nicht nur die Maßstäbe eines individualistischen Zivilrechts, sondern auch diejenigen einer abstrakten, rein wirtschaftlichen, rechnerischen, wesentlich in Geldvorstellungen sich bewegenden Auffassung anlegte. Wenn auch in vom Unternehmer persönlich geleiteten Betrieben patriarchalische Zustände sich noch vielfach erhalten konnten, so hat doch das Verhältnis zwischen dem in Unternehmungen tätigen Kapital und den auf Lohn angewiesenen Arbeitskräften sich von der Idee organischer Verbundenheit gelöst und sich zu einer spannungsreichen Gegensätzlichkeit entwickelt und durch die politische Ausbeutung dieser Lage, durch die Proklamierung des Klassenkampfes, zu einer unheilvollen Zerklüftung der Gesellschaft geführt.

Unser Land ist zwar von den schwersten Folgen dieser Entwicklung bewahrt geblieben. Die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft selbst hat stets den Weg zu einem guten Ver-

hältnis zu ihrer Arbeiterschaft gesucht. Sie hat in den ersten 50 Jahren ihres Bestehens in ihren schweizerischen Werken nur in den Jahren 1908 und 1916 zwei kurze Arbeitseinstellungen gekannt, und in ihren ausländischen Unternehmungen blieb sie ebenfalls von schweren Krisen solcher Art bewahrt.

Das Verhältnis von Unternehmen und Arbeiterschaft kann aber nur auf der breiteren Grundlage beruflicher Organisationen in dauerhafter und für die ganze Volkswirtschaft genügender Weise geordnet werden. Auf der Seite der Unternehmerorganisationen der Maschinen- und Metallindustrie waren während Jahrzehnten leitende Persönlichkeiten unserer Gesellschaft als Begründer und Präsidenten an der Spitze.

Wachsende Schwierigkeiten und wachsende Einsicht haben in dem Bereich unserer Industrie den Arbeitsfrieden von 1937/39 gezeitigt. Er ist ein bedeutender Schritt vorwärts, über seinen unmittelbaren Geltungsbereich hinaus. Er weist in seiner Bezeichnung zwar zurück auf die Zeit, wo der Kampf, wenigstens von der einen Seite, als eine natürliche und berechtigte Haltung galt. Er ist jedoch kein Gewaltfriede, soll auch nicht ein Waffenstillstand sein, sondern ein Verständigungsfriede, die Grundlage aufbauender Arbeit zwischen den Organisationen und innerhalb der einzelnen Unternehmen. Wenn der Konkurrenzkampf zwischen gleichgerichteten Unternehmungen, innerhalb gewisser Schranken, schöpferische Kräfte entbindet, ist ein Kampfzustand, auch wenn er latent ist, zwischen Trägern des Wirtschaftslebens, die erst in ihrer Verbindung ein produktives Ganzes geben, etwas Wirtschaftswidriges, rein Negatives.

Wie jedes Gesetz, so erfüllt auch jeder Vertrag, vollends ein Arbeitsfriede, erst dann seine wahre Funktion, wenn er nicht als Quelle von Rechtsansprüchen angerufen wird, sondern lediglich der feste Untergrund ist, auf dem und über dem sich eine freie Zusammenarbeit des Vertrauens aufbaut. Dass dies möglich sei, dazu kann und soll jedes Unternehmen beitragen. Dem Vorrecht der Führung entspricht die Pflicht, Verständnis für die Geführten zu zeigen, ihr Vertrauen zu rechtfertigen.

Wirtschaftsführung in diesem Geist baut der Staatsführung vor. Es entspricht jedenfalls dem schweizerischen Staatsgedanken, wenn die Initiative der einzelnen und ihrer Verbände das

erste ist, wenn die Entwicklung von der Peripherie, von der Freiheit aus, nicht vom Zentrum, vom staatlichen Zwang aus, ihren Weg nimmt und von ihr das Gepräge erhält.

In der Geschichte eines Unternehmens ist, wie in der Geschichte überhaupt, nur von wenigen Einzelnen ausdrücklich die Rede. Diese haben ihre besondere Bedeutung für das Ganze, aber die ungenannten Vielen, in technischen und administrativen Diensten, in selbständiger, verantwortlicher Stellung oder in schwerer, monotoner körperlicher Arbeit, sie sind alle ein notwendiger Bestandteil des Ganzen. Von ihrer Zuverlässigkeit, ihrer Treue, ihrem Arbeitswillen hängt auch die vorzüglichste Führung ab, wenn sie Erfolg haben soll.

Materielle Belange, Lohn, Sicherung der Arbeit, Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse der Familienväter, der Mobilierten, Fürsorge nach Möglichkeit für das Alter usw. müssen befriedigt und sie müssen angemessen befriedigt werden. Aber das ist nicht alles. Jede Arbeit erhält ihren Sinn und verschafft dem Arbeitenden innere Genugtuung nur dann, wenn sie über ihn selbst hinausweist und ein höheres Ziel im Auge behält. Um so mehr ist dies notwendig, wenn die Arbeit nicht die Befriedigung selbsttätigen Wirkens, individuellen Erfolges, anspornender Belohnung und Weiterkommens bietet, sondern namenlos und eintönig, ein unselbständiger und doch notwendiger Teil eines langen Produktions- und Absatzprozesses ist. Ohne diese menschliche, geistige Seite der Arbeit kann keine wie immer geartete materielle Ordnung Befriedigung und Frieden schaffen. Deshalb ist es wesentlich, dass das Unternehmen sich bewusst einfüge als aufbauendes und belebendes Element in den höheren Organismus der Volkswirtschaft und damit der Volksgemeinschaft, und dass es in diesem Geiste geleitet werde.

*

Keine geschichtliche Betrachtung, die über die Tatsachen hinaus nach den in diesen liegenden soziologischen und ethischen Problemen sucht, kann an dem so schwer erfassbaren und doch so massgebenden Faktor des Irrationalen vorbeisehen. Dieses Irrationale in allem menschlichen Geschehen, im Dasein der Einzelpersönlichkeit wie jeder Gemeinschaft, von der Familie bis zur Menschheit, tritt uns einmal in dem entgegen,

was als Glück und Unglück im Leben betrachtet wird, und sodann in dem Geheimnisvollen der Persönlichkeit.

Glück und Unglück sind Ereignisse, die von aussen in die Lebensbahn eines Menschen, eines Volkes oder in den Gang eines Unternehmens eingreifen. Sie können auch ein Zusammentreffen von Umständen sein, das, unter Annahme einer als wünschbar zu betrachtenden Entwicklung, als vorteilhaft oder verhängnisvoll beurteilt wird; bei einem wirtschaftlichen Unternehmen bedeutet dies dessen Rentabilität, innere Kraft und harmonische Einordnung in die gesamte Volkswirtschaft. Von Glück kann aber nur die Rede sein, wenn es erfasst wird, und von Unglück nur, wenn die Widrigkeiten nicht überwunden werden. So gesehen kann die Entwicklung der Gesellschaft, deren Geschichte hier dargestellt ist, als vom Glücke begünstigt betrachtet werden, denn ohne dass im gegebenen Zeitpunkt die richtigen Männer am richtigen Platz gewesen wären, hätten die günstigen Umstände nicht in diesem Masse für die kraftvolle Entwicklung ausgenützt und die bisherigen krisenbedingten Rückschläge nicht ohne Unterbrechung der Ertragsfähigkeit und nicht ohne Schwächung der Substanz des Unternehmens überwunden werden können.

So führt die Frage nach Glück und Unglück selber zu dem zweiten grossen Irrationalen, zur Persönlichkeit: zu der Frage nach den persönlichen Voraussetzungen erfolgreicher wirtschaftlicher Führung.

In allem selbständigen Handeln des Menschen — im Gegensatz zu bloss ausführendem Dienen und sich selbst überlassener Kontemplation — bedarf es ausser den Kräften des Intellekts, den Kräften des Willens und den inneren Bindungen eines Ethos, der Fähigkeit zur Gestaltung, zur — vielleicht intuitiven — Ueberschau über alle massgebenden Faktoren, zur Konzentration auf das Wesentliche: es ist das Können. Ohne das Können bleibt höchstes Wissen und edelstes Wollen meistens steril, soweit ihnen nicht durch das Glück von aussen Verwirklichung zufällt. Selbst die wissenschaftliche und die künstlerische Arbeit, für die der Forscher und der Künstler am meisten auf sich allein gestellt sind, bleibt ohne ein Mass von Können allzuoft im Unvollendeten stecken.

Je mehr aber die selbständige Tätigkeit eines Menschen von

andern Menschen mitbestimmt ist, je verschiedenartiger, zahlreicher und gegensätzlicher die Verhältnisse sind, mit denen er sich auseinanderzusetzen hat, um so entscheidender wird das Können. Das trifft für alles Wirtschaften zu. Schon der kleine Haushalt, der aus eigenen Mitteln sich durchhalten muss, erfordert Uebersicht und zähe Energie. Sehr viel verlangt schon der landwirtschaftliche Betrieb, obwohl hier der Rhythmus der Natur und die Tradition eine starke Stütze sind. In ganz besonderem Masse ist das Können erforderlich für ein in der Weltkonkurrenz stehendes industrielles Unternehmen, dem weder Monopol noch machtvolle staatliche Protektion eine schützende Hülle bieten.

Ohne das Können, welches das Geheimnis der Rentabilität einschliesst, kann kein wirtschaftlicher Betrieb auf die Dauer bestehen; seine Rechnungsführung enthüllt ihm schonungslos das Mass seiner Lebensfähigkeit. Die öffentliche Verwaltung, die Staatsleitung, die mannigfaltigere und grössere Aufgaben hat als die Wirtschaft, kann lange auf wirtschaftlich ungesunder Basis arbeiten, die Lasten durch Steuern abwälzen oder in gewaltigen Schulden einer späteren Generation überlassen. Der Staat ist so notwendig, dass er auch durch eine ungenügende Verwaltung sozusagen nicht zerstört werden kann.

Jedes Wirtschaftsunternehmen jedoch muss, auf mehr oder weniger kurze Frist, seine Lebensfähigkeit, d. h. das wirtschaftliche Können seiner Leiter unter Beweis stellen. Nur für die militärische Führung, vollends im Kriege, ist das Können in gleichem oder noch höherem Masse ausschlaggebend.

Die Abnahme des wirtschaftlichen Könnens, die Furcht, dieses auf Probe stellen zu müssen, lässt das Rentner-Ideal entstehen, erzeugt die Flucht in die festbesoldeten Stellen und die öffentlichen Dienste. Doch die wirtschaftliche Kraft eines Landes ist nicht grösser als das in seinen wirtschaftenden Menschen vorhandene Können. Die Bedeutung dieses Könnens, weil ordentlicherweise mehr oder weniger grosser materieller Erfolg, als Gewinn oder hohe Besoldung sich daran knüpft, wird vielfach aus einer gefühlsmässigen, unsachlichen Einstellung falsch eingeschätzt und verkannt. Und doch ist dieses Können, dieser wirtschaftliche Sinn, die Voraussetzung dafür, dass die private Wirtschaft sich behaupten, der gesamten Volkswirtschaft und

der Staatswirtschaft Werte zuführen und ihre eigene Sozialpolitik entwickeln kann. Die ungeheure Ausdehnung der öffentlichen Wirtschaft, die scheinbar unter anderen Gesetzen steht, hat weithin den Sinn für die soziale Bedeutung des wirtschaftlichen Könnens verdunkelt. Und doch müsste gerade eine die Totalität der Produktion umfassende Staatswirtschaft ebenfalls durch wirtschaftliches Können ihre Rentabilität mindestens bis zur Erzielung des Gleichgewichtes bringen, wenn sie nicht ihre Verluste durch fortschreitende Verelendung ausgleichen soll.

Das Problem der Persönlichkeit ist nicht nur ein solches der Einzelpersonen, sondern ein solches der Zusammenarbeit von Menschen, sei es im Verhältnis der hierarchischen Ueber- und Unterordnung, sei es in dem der kollegialen Gesamtheit Gleichgeordneter. In der Bildung ihres Direktoriums hat die Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft beide Formen sich erfolgreich auswirken sehen, sowohl die Einzeldirektion wie die Kollegialdirektion. Die Entscheidung über die jeweils der Situation angemessene Lösung gehört mit der Vorsorge für einen ständigen Führernachwuchs zu den wichtigsten der dem Verwaltungsrat und dessen Ausschuss zukommenden Aufgaben der Leitung. Einheit und Kontinuität der Leitung müssen ein möglichst hohes Mass wirtschaftlichen Könnens sichern. Solches Können ist für jeden an der unmittelbaren Führung eines Unternehmens Beteiligten unerlässlich und kann auch nicht durch höchstes Spezialistentum ersetzt werden: Führung ist immer Leitung im Blick auf das Ganze.

In den Bereich des Persönlichen gehört die Menschenbehandlung. Sie setzt Autorität, Festigkeit selbst bis zu sachlicher Härte voraus, aber auch nicht weniger seelisches Verständnis, Selbtkritik und Selbstentsagung. Sie ist nicht nur eine Sache von entscheidender Bedeutung im Verhältnis unter Personen, die auf unmittelbare Zusammenarbeit angewiesen sind. Die Einstellung zum Mitarbeiter und Mitmenschen, die an der Spitze massgebend ist, wirkt sich aus fördernd oder hemmend, unsichtbar und unfassbar, aber überaus fühlbar bis an die äusserste Peripherie: in ihr kommt die Seele des Unternehmens zum Ausdruck.

Alles menschliche Wirken steht unter der Polarität eines statischen und eines dynamischen Elementes, Eigenschaften des

Menschen, die ihn entweder zum Beharren, zum Ueberlegen, zum Vertiefen führen oder aber zum Suchen, Wagen, Angreifen, Umwerfen des Steuers. Sie alle sind nötig und wertvoll, aber in ihrer Vereinzelung ungenügend und in ihrer Ausschliesslichkeit gefährlich. In ruhigen und gesicherten Verhältnissen mögen die statischen Tugenden genügen, in schöpferischen Momenten die dynamischen vorübergehend ausreichen.

Auf die Dauer jedoch und im gefahrvollen Leben, wo der Einzelne oder das Unternehmen sich behaupten und wachsen muss, um nicht zu erstarren und unterzugehen, kann nur die Gleichzeitigkeit beider Reihen von Eigenschaften ausreichen. Je mehr dies in der leitenden Person oder in einer wahren Arbeitsgemeinschaft leitender Personen sich verwirklicht, um so mehr ist das Können, gerade auch das wirtschaftliche Können vorhanden.

Wissen und Vorstellungskraft, genaue peinliche Kenntnis der Dinge bis ins einzelne und Phantasie, Ahnungsvermögen müssen sich ergänzen. Bei der Empfindlichkeit des im Wirtschaftskampfe stehenden Unternehmens muss die Leitung eine genaue, zahlmässige Einsicht in dessen Grundlagen haben; daher die ausserordentliche Bedeutung von Buchhaltung und Kalkulation, Dinge, die nur mit einer an Pedanterie grenzenden Genauigkeit getan werden dürfen, aber auch wieder nur mit einem aufgeschlossenen Sinn für die in ihnen liegenden Möglichkeiten. Nicht weniger wichtig als diese Einsicht ist die Fähigkeit, Ziele zu sehen, andern vorauszukommen, neue Methoden und Wege sich vorzustellen, auszudenken, zu verwirklichen.

Nur strengste Sparsamkeit, ein gewissenhaftes Zusammenhalten aller Mittel, ein Rechnen mit Bruchteilen von Rappen, wo es sich um die Einstandspreise eines Massengutes handelt, verhindern, dass auch die Sorge um die grossen Werte erlahme, und sie machen es möglich, Grosszügigkeit in dem Ausbau des Unternehmens und in sozialen Aufwendungen walten zu lassen und sich im Wettbewerb mit Ländern eines meist weniger hohen Lebensstandards zu behaupten.

Ueberlegung und Wagemut müssen sich vereinigen. Nur nach gründlichem Durchdenken jedes Planes, in jener Objektivität, welche jede aus unsachlichen Momenten kommende Vorwegnahme des Entscheides ausschliesst, kann in das Ungewisse ge-

schritten werden. Doch ohne den Sprung von der bedächtigen Ueberlegung zum verantwortungsbewussten und verantwortungsfreudigen Handeln mit seinen Risiken ist nicht nur kein Aufstieg, sondern auch keine dauernde Lebensfähigkeit eines Unternehmens möglich.

Die Sorge um die Solidität, die Schaffung von Reserven darf nicht den schöpferischen Drang nach dem Neuen ersticken und dem Einsatz grosser Mittel im Wege sein, denn jedes Unternehmen lebt, indem es sich immer erneuert.

Grösste Konzentration auf das eigene Gebiet in unermüdlicher Vervollkommnung darf nicht in Perfektionismus, in Selbstgenügsamkeit und Selbstzufriedenheit ausarten, sondern muss Raum lassen für unablässige Forschung und für den Blick auf umwälzende Entwicklungen, die zum Wesen der Technik gehören und immer wieder den ruhigen Gang der Wirtschaftsgeschichte durchbrechen.

Leben ist Wachstum, darum muss die Leitung des Unternehmens sich allezeit fragen, wo seine optimale Grösse ist und das Wachstum nur noch in der Intensität und Güte der Produktion und nicht mehr in ihrer äusseren Ausdehnung gesucht werden kann. Hier wie in der ganzen Polarität statischer und dynamischer Einstellungsmöglichkeiten ist dem wirtschaftlichen Leiter wie dem Staatsmann die hohe geistige Fähigkeit vonnöten, welche das Können adelt und seinen Erfolgen Dauer verleiht: der Sinn für Mass.

Der Mensch kann sich weder auf seinen statischen noch seinen dynamischen Tugenden ausruhen, sie werden dadurch zu Untugenden und selbst zu Gefahren. Er kann ebensowenig sich auf einen Kompromiss zwischen beiden als einer fertigen Lösung einlassen, er würde sonst durch die Unfruchtbarkeit alles Zwitterwesens getroffen. In der lebendigen Spannung zwischen gegensätzlichen, aber gleichmässig notwendigen Haltungen muss der selbständige handelnde Mensch immer wieder neu seine Entscheidung treffen. Nur aus der inneren Freiheit und dem Mut der Entscheidung erwächst die Tat, die dem Leben und seinem Kampfe gerecht wird.

*

Der Geist ist berufen, den Stoff zu bewältigen, er befähigt den Menschen, sich die Erde untertan zu machen und in der Wirtschaft die äusseren Grundlagen des Lebens zu schaffen, zu sichern, zu verbreitern. Die Verantwortung bedeutet ihm Verpflichtung zur Tat, sie zeigt ihm aber auch gleichzeitig das Mass für sein Tun, denn alles Leben ist Leben in Gemeinschaft.

Geist, Tat, Verantwortung geben der wirtschaftlichen Arbeit wie aller Arbeit Sinn, Wirklichkeit, Würde.