

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 61 (1969)

**Heft:** 4

**Artikel:** Vom Unternehmer und seiner Verantwortung

**Autor:** Müller, Oskar

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354381>

#### **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:** 24.01.2026

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

# **Vom Unternehmer und seiner Verantwortung**

## ***Vom Unternehmer, seinen Zielen und seinem Verhalten***

Der Unternehmer ist jene Person und Instanz in einem Unternehmen, die im Rahmen der staatlichen Wirtschaftsgesetzgebung und freiwillig eingegangener privater Verträge über die Produktionsziele und Produktionsverfahren in einer Unternehmung frei und selbstständig entscheidet. Der Unternehmer bestimmt darüber, wie in einem Unternehmen produziert und gewirtschaftet werden soll. Er ist es, der die durch die Technik ermöglichten Produktionsverfahren wirtschaftlich auswertet und durchsetzt.

Unmittelbares Ziel des Unternehmers ist der Gewinn. Die Produktion für Markt und Absatz steht unmittelbar im Dienste der Gewinnerzielung, ist also vom Unternehmer aus gesehen ein untergeordnetes Ziel und wird eingestellt, wenn sie keinen Gewinn mehr verspricht.

Das Streben nach Gewinn und der Druck der Konkurrenz bestimmen maßgebend das Unternehmerverhalten: Der Unternehmer will und muß sein Unternehmen rationell, produktiv und rentabel leiten. Er kämpft um das Wohl, die Sicherheit, Rentabilität und den Weiterbestand seines Unternehmens.

## ***Unternehmer und sein Unternehmen im größeren Zusammenhang gesehen***

Der Unternehmer, seine Ziele und sein Verhalten sind nicht rein privatwirtschaftliche und beziehungslose Fakten. Sie stehen innerhalb von Staat, Gesellschaft und Volkswirtschaft, innerhalb der Rechts- und Sittenordnung. Auch für sie besteht die Tatsache der Interdependenz: Es bestehen sehr schicksalsschwere Verbindungen zwischen der Ordnung im Unternehmen und der Ordnung außerhalb desselben. Unternehmensziele und Unternehmerverhalten sind nicht nur von Bedeutung für das Schicksal des Unternehmers und seiner Unternehmung, sondern auch für das Schicksal der Arbeitnehmer im Unternehmen und den ganzen sozialen Bereich außerhalb des Unternehmens. Denken wir an die Fälle Schuhfabrik Hug, Nova-Werke usw.

### ***a) Das Unternehmen als Sozialgebilde***

Einmal ist ein Unternehmen nicht nur eine Stätte der Produktion, des wirtschaftlichen Einsatzes von Kapital und Arbeit sowie der rationellen Verwertung von Sachkapital zwecks Gewinnerzielung. Ein Unternehmen ist auch ein Sozialgebilde. Denn in ihm arbeiten Menschen zusammen und leisten ihre verschiedensten Beiträge an die Ziele der Unternehmung. Die im Unternehmen tätigen Arbeitnehmer unterstehen den Anweisungen des Unternehmers und der von ihm erlassenen Betriebsordnung, die tief in das Leben der Arbeitnehmer eingreifen. Jedes Unternehmen ist eine Stätte der Menschenführung,

ja der Herrschaft über Menschen. Unternehmertätigkeit ist Menschenführung, Einflußnahme auf Menschen und ihre Schicksale. Und Unternehmer und Arbeitnehmer haben eine sehr verschiedene wirtschaftliche Stellung im Aushandeln der Anstellungs- und Arbeitsbedingungen. Während der Arbeitnehmer auf die laufende Nutzung seiner Arbeitskraft angewiesen ist, kann der Unternehmer infolge seines Kapitalbesitzes zuwarten. Der Unternehmer genießt in der westlichen Marktwirtschaft also eine Vorzugsstellung. Er hat weit mehr Wirtschaftsmacht als der Arbeitnehmer. So ist das Unternehmen ein Sozialgebilde, von dem das Lebensschicksal des Arbeitnehmers weitgehend abhängt. Das beweist die große soziale Verantwortung des Unternehmers und die große Bedeutung seines Verhaltens für das Lebensschicksal der Arbeitnehmer.

*b) Das Unternehmen als Lebensraum des Arbeitnehmers*

Dann ist das Unternehmen der Ort, wo die Arbeitnehmer ihren Lebensberuf ausüben, die größte Zeit ihres wachen Lebens verbringen und einsetzen im Dienste des Unternehmens. Die Verhältnisse und die Atmosphäre in einem Unternehmen sind deshalb von nicht zu unterschätzender Bedeutung für das sittliche, seelische und gesundheitliche Wohlergehen des Arbeitnehmers und seiner Familie. Ein Unternehmen kann der Ort sein, wo sich der Arbeitnehmer wohl fühlt, Berufsfreude und die Entfaltung seiner menschlichen Anlagen und Fähigkeiten erfährt, sich bewähren, Dank und Anerkennung erfahren darf. Ein Unternehmen kann aber auch ein Ort sein, und ist es leider vielfach, wo der Arbeitnehmer ständig Ärger, Unterdrückung und Ungerechtigkeit zu ertragen hat. Unternehmerverhalten und Unternehmensverhältnisse, auf die der Arbeitnehmer wenig Einfluß hat, sind also für den Arbeitnehmer Berufs- und Lebensschicksal.

*c) Das Unternehmen als Lebensgrundlage des Arbeitnehmers*

Nicht zuletzt ist das Unternehmen für den Arbeitnehmer Lebensgrundlage und Erwerbsquelle. Vom Unternehmer und seinem Verhalten hängen weitgehend das wirtschaftliche Schicksal und die Einkommenshöhe des Arbeitnehmers und seiner Familie ab. Ob ein Unternehmer sein Unternehmen rentabel führt und anständige Löhne zahlt, ist für den Arbeitnehmer Lebensschicksal. Lohnabbau und Entlassungen werden vielfach durch die Lage des Unternehmens begründet.

*d) Die sozialethische Bedeutung des Unternehmerverhaltens*

Noch ein weiteres Faktum, ein sozialethisches, ist zu erwähnen. Kennt ein Unternehmer keine volkswirtschaftliche und soziale Verantwortung, löst er sich von allen sozialen und ethischen Bindungen,

verabsolutiert er die Gewinnerzielung und seine privatwirtschaftlichen Zielsetzungen, ist seine Menschenführung nur durch produktions-technische Gesichtspunkte bestimmt, dann beeinflußt er nicht nur sehr nachteilig das Lebensschicksal der in seinem Unternehmen tätigen Arbeitnehmer. Er, der von seinen Untergebenen Pflichterfüllung und sittliches Verhalten erwartet, ist ihnen ein sehr schlechtes Vorbild. Er ist Träger, Vertreter und Verbreiter einer zu verwerfenden Wirtschaftsmoral und des Materialismus. Er manipuliert Menschen ohne Rücksicht auf deren Interessen und Würde.

Ein Unternehmer aber, der um die Spannung zwischen seinen privatwirtschaftlichen Zielen und seiner sittlichen und sozialen Verantwortung weiß und sein Unternehmen zu einer Stätte macht, in der sich die Arbeitnehmer wohl fühlen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er zeigt und lebt vor, daß Berufsarbeit nicht nur Gelderwerb ist. Er ist ein Vorbild und das gute Beispiel. Er vertritt die wahre Berufs- und Arbeitsethik: Berufs- und Unternehmertätigkeit sind nicht nur Gelderwerb, Job und Beschäftigung; sie sind volkswirtschaftlicher und humanitärer Dienst, Bereiche der persönlichen, sittlichen und sozialen Bewährung und Pflichterfüllung im Dienste von Mitmenschen und Volk und der Deckung ihres Bedarfes. Der soziale Unternehmer ist gerecht und anerkennt, daß treu geleistete Dienste für Unternehmen und Kundschaft Anrecht verleihen auf gerechte Anerkennung und Bezahlung. Er gibt durch sein Beispiel zu verstehen, daß Arbeit und Beruf nie nur eine private Angelegenheit sind, sondern ebenso sehr ein öffentliches Amt, ein sozialer und volkswirtschaftlicher Dienst. Und er vermeidet es auch, völlig in Arbeit und Beruf aufzugehen und ihnen alle seine Verpflichtungen gegenüber seiner Familie, Staat und Gemeinschaft unterzuordnen. Er kennt den Vorrang der geistigen und sittlichen Werte vor den wirtschaftlich-materiellen.

So ist nach all dem oben Gesagten klar, daß ein Unternehmer durch sein privatwirtschaftliches Tun und Lassen in hohem Maße verantwortlich wird für die Gestaltung und das Schicksal seiner engeren und weiteren Umwelt. Positiv oder negativ strahlt das Verhalten eines Unternehmers in seine nähere und weitere Umgebung aus, wirtschaftlich, sozial und moralisch. Die Ordnung in einem Unternehmen ist stets in hohem Maße relevant für die gesamte gesellschaftliche und staatliche Ordnung. Sie ist von staats-, sozial-, wirtschafts- und kulturpolitischer Bedeutung.

### *Vier Folgerungen*

Daraus ergeben sich vier Folgerungen.

1. Ein Unternehmen, auch wenn es sich in Privatbesitz befindet, darf nie wie ein privates Konsumgut behandelt werden. Seine öffentliche Bedeutung verbietet das. Das Unternehmerverhalten darf sich

nie nur an den Privatinteressen der Eigentümer des Unternehmens ausrichten.

2. Unternehmerverhalten und Unternehmensschicksal sind Lebensschicksal für die in einem Unternehmen arbeitenden Arbeitnehmer. Und Unternehmertätigkeit ist weitgehend Menschenführung und Führungsmacht über Menschen. *Daraus ergibt sich das qualifizierte Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer.* Daß sich überhaupt Menschen bis heute ohne Mitbestimmungsrecht im Arbeitsvertrag der Führungsmacht der Eigentümer an den Produktionsmitteln oder der von ihnen bestellten Unternehmern unterstellt haben, hat seinen Ursprung nicht im Privateigentumsrecht, sondern in der Eigentumslosigkeit der Arbeitnehmer. Der Unternehmer hat Kapitalreserven, er kann warten, der Arbeitnehmer ohne Eigentum hingegen ist laufend und dringend auf den Verkauf seiner Arbeitskraft angewiesen. *Es ist also das Mitbestimmungsrecht unbedingt zu fordern.* Die Unternehmungsleitung ist paritätisch von Kapital und Arbeit zu bestellen. Wo über sein Schicksal entschieden wird, soll und will der Arbeitnehmer mitreden, mitbestimmen und mitverantwortlich dabei sein.

3. Weiter steht der Unternehmer in der Spannung zwischen seinen privaten Interessen einerseits und seinen sozialen und volkswirtschaftlichen Verpflichtungen anderseits. Es ist für ihn nicht leicht, diese Spannung zu tragen und befriedigend aufzulösen. Wie er sie löst, ist für das Schicksal der Belegschaft und Öffentlichkeit entscheidend. Ohne hohe ethische Gesinnung und großes soziales Verantwortungsbewußtsein wird der Unternehmer diese Spannung einseitig zugunsten seiner Privatinteressen und im Interesse seiner Unternehmung lösen. Hohe ethische Gesinnung und soziales Verantwortungsbewußtsein sind aber nicht selbstverständlich und nicht ohne weiteres eingeschlossen im unternehmerischen Wissen und Können. Dies zu meinen wäre eine verhängnisvolle Illusion. Jeder Mensch steht in der Spannung zwischen moralischen und amoralischen, altruistischen und asozialen Neigungen. Deshalb sollte der Unternehmer nicht nur beruflich, technisch, wirtschaftlich und betriebswirtschaftlich geschult werden, sondern auch moralisch, sozial- und wirtschaftsethisch. Nur wenn der Unternehmer gründlich eingeführt wird in die Ethik, in die Sozial- und Berufsethik, kann man erwarten, daß er die Konflikte zwischen Unternehmens- und Sozialinteressen tragbar löst und ein positives Vorbild für die Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit ist. Berufsethik und Sozialethik sollten ein wichtiger Bestandteil, ja Herz und Kern der Unternehmerausbildung sein.

4. Arbeitnehmer und Gewerkschaften fordern heute mehr und mehr die Beteiligung an der Führung der Unternehmen. Sie fordern das qualifizierte Mitbestimmungsrecht. Dann gilt das unter Punkt 3 Gesagte auch für sie. Dann verlangt die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmerentscheidungen auch, daß die Arbeitnehmer die

Spannung zwischen den Interessen der Belegschaft einerseits und jenen des Unternehmens anderseits klar erkennen und tragbar lösen helfen. Arbeitnehmerforderungen sind nun einmal Produktionskosten, die vom Unternehmer herausgewirtschaftet und vom Kunden bezahlt werden müssen. Das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer setzt voraus, daß Arbeitnehmer und Gewerkschafter nicht nur Forderungen an den Unternehmer stellen, sondern auch unternehmerisch zu denken und zu handeln lernen; daß sie Einsicht und Einfühlung erwerben in die Probleme der Unternehmensführung und in die größeren volkswirtschaftlichen Zusammenhänge.

*Oskar Müller, Zürich*

## Der gegenwärtige Stand der öffentlichen Fürsorge in den USA

In der großen Depression der dreißiger Jahre, der größten Wirtschaftskatastrophe, die die USA im Lauf ihrer Geschichte getroffen hat, führte die Bundesregierung ein als vorübergehend gedachtes Hilfsprogramm ein, «um den Menschen zu helfen, bis sie wieder zu ihrer Arbeit zurückkehren können». Als man erkannte, daß das Daniederliegen der Wirtschaft sich auf einen längeren Zeitraum erstrecken werde, kündigte Präsident *F.D. Roosevelt* im Jahre 1935 in einer Botschaft an den Kongreß die erste Einführung einer Bundessozialversicherung mit den Worten an: «Wir müssen und wollen diese Art von Hilfe verlassen. Das ständige Abhängigsein von öffentlicher Unterstützung führt zu geistigem und moralischem Verfall, der auf den Charakter der Nation zerstörend wirkt.»

Man hoffte, mit dem *Social Security Act (SSA)* von 1935 die öffentliche Fürsorge des Bundes, der Einzelstaaten und der lokalen Körperschaften in großem Umfang zu ersetzen. Dieses Gesetz brachte:

1. Die Altersversicherung für Männer und Frauen über 65 Jahre (*Old Age Insurance*), zunächst in Industrie, Handel und Gewerbe. Für Frauen wurde 1956 das Alter auf 62 Jahre herabgesetzt, für Männer 1961. Im Jahre 1939 wurde die Versicherung auf Angehörige und Überlebende (*Survivors Insurance*), in mehreren Novellen auf Land- und Hauswirtschaft, auf Selbständige und Angehörige der bewaffneten Macht ausgedehnt. 1956 wurde die Versicherung für Arbeitsunfähige (*Disability Insurance* = Invalidenversicherung) im Alter zwischen 50 und 65 Jahren eingeschlossen; die Altersgrenze wurde 1960 beseitigt. Bei einer Bevölkerung von 200 Millionen ist die amerikanische Altersversicherung das größte Sozialversicherungs-