

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 79 (1999)  
**Heft:** 4

**Rubrik:** Dossier : Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

### **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:** 18.02.2026

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

**Urs Aeberhard,**

geboren 1953, studierte Chemie, Physik und Mathematik, Doktorat in organischer Chemie an der Universität Bern. Tätigkeit im Pharmamarketing und in der Unternehmensberatung. Management-Ausbildung am IMD (International Institute for Management Development) in Lausanne, anschliessend General-Manager Nordeuropa der Chemiegruppe Graham International. Seit 1994 Partner der Atag Ernst & Young AG und Beratungstätigkeit im Bereich Wissenschaft, Technologie und Umwelt. Herausgeber von «Vision», das Schweizer Magazin für Wissenschaft und Innovation.

## DIE KMU – HERAUSFORDERUNGEN UND ERWARTUNGSDRUCK

*Die kleinen und mittleren Unternehmen – in der Alltagssprache mit dem Kürzel KMU bezeichnet – bilden einen vitalen Teil des Wirtschaftslebens. Von ihnen sollen in den kommenden Jahren die grössten Innovationsleistungen erbracht und die meisten neuen Arbeitsplätze geschaffen werden. Zudem sollen von den KMU starke Impulse für ein gesundes Wirtschaftswachstum ausgehen.*

Durch die Internationalisierung und die Globalisierung der Wirtschaft und der Unternehmen haben sich die weltwirtschaftlichen Gravitationszentren verlagert. Die europäischen Länder haben einen bedeutenden Teil ihrer industriellen und technologischen Führerschaft abgegeben. Die Informationstechnologien haben dazu geführt, dass Information, *Know-how*, Produktionskapazitäten und Finanzen jederzeit rund um die Welt verfügbar und vermittelbar sind. Dank den Fortschritten in der Mikroelektronik und standardisierten Prozessen, die mit Informationstechnologie kontrolliert werden, können bei einer Auslagerung in Tieflohnländer die Kostenvorteile voll ausgeschöpft und die Risiken minimiert werden. Gleichzeitig ist der Welthandel im Rahmen der WTO neu organisiert worden.

Diese fundamentale Neuorientierung hat zu einer Reihe von Veränderungen geführt, die für die Schweizer Wirtschaft und den Standort Schweiz eine grosse Herausforderung darstellen:

- Ein gewaltiger Rationalisierungsschub hat weltweite Überkapazitäten verursacht
- Die traditionellen Märkte sind gesättigt, die Preise sinken auf breiter Front, der Wettbewerbsdruck nimmt zu
- Es treten mehr und mehr Konkurrenten im Markt auf
- Die Standorte sind austauschbar geworden

- Die Häufigkeit von Akquisitionen und Fusionen nimmt zu. Es entstehen immer grössere Unternehmensgruppen
- Die Entwicklungszeiten für technologische Produkte sind extrem kurz geworden und liegen in der Grössenordnung von sechs bis zwölf Monaten. Erfolgsbestimmend ist, wie schnell neue technologische Potentiale erkannt und beherrscht werden (*time-to-competence*) und wie rasch auf die Marktlage reagiert wird (*time-to-market*)
- Neuentwicklungen bedürfen einer starken Kapitalbasis wie sie meistens nur Grossunternehmen aufweisen
- Transnationale Kooperationen in Forschung & Entwicklung werden immer wichtiger
- Das klassische Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, das auf langfristigem gegenseitigem Engagement beruht, wird immer deutlicher durch eine auf Kurzfristigkeit ausgerichtete Beziehung abgelöst

Zu Beginn der neunziger Jahre löste diese Entwicklung in der Schweiz eine wirtschaftliche Stagnation aus. Die Arbeitslosenzahl stieg, und es wurden allein zwischen 1990 und 1996 250 000 Vollzeit- und Teilzeitstellen abgebaut<sup>1</sup>.

Im Laufe dieses schmerzhaften Läuterungs- und Reduktionsprozesses sind heikle psychologische Grenzen des Verhältnisses zwischen den arbeitgebenden Firmen und ihren Mitarbeitern überschritten

<sup>1</sup> Basis: Betriebszählung 1995, Bundesamt für Statistik (BFS).

worden. Die öffentliche Ankündigung von Desinvestitionen und die ungeschminkte Aufgabe von Tausenden von Arbeitsplätzen hat die ganze Nation aufgeschreckt. Auf spektakuläre Weise ist allen restlos klar geworden, dass die Schweiz im internationalen Netz hängt und durch dessen Bewegungen mitbewegt wird.

Den Turbulenzen der neunziger Jahre konnte sich kaum ein Unternehmen entziehen. Schwindende Umsätze, Margenerosion und hohe Fixkosten zwangen zur Anpassung von Strukturen und Strategien. Nicht nur die grossen, auch die kleinen und mittleren Unternehmen mussten sich neu orientieren. Man muss sich das vorstellen: zweieinhalb Millionen Arbeitnehmer-Haushalte, in denen monatelang am Mittagstisch Themen wie Umstrukturierung, Kostensenkungsmassnahmen, *Reengineering*, *Buy-out* oder Fusion das Gespräch dominieren! Ohne sarkastisch zu sein, kann behauptet werden, dass diese Entwicklung wenigstens ein positives Resultat hatte: die Schweizer Bevölkerung wurde auf breiter Front für das Wirtschaftsgeschehen und die wirtschaftlichen Zusammenhänge sensibilisiert. Dabei ist vielen erstmals die Bedeutung der KMU als volkswirtschaftlicher Schlüsselfaktor deutlich geworden.

### **Bedeutung für die Volkswirtschaft**

Ein Dilemma der KMU ist, dass sie statisch schwierig unter einen Hut zu bringen sind. Welche Eigenschaften definieren ein KMU? Es gibt die ganz kleinen und die schon fast grossen KMU. Es gibt solche, die müssen wachsen, solche, die nicht wachsen wollen und solche, die nicht wachsen können. Es gibt die KMU, die als Nischenplayer weltweit hohe Marktanteile haben und trotz ihrer beschränkten Anzahl Mitarbeiter wie ein internationaler Grosskonzern organisiert sind. Demgegenüber sind viele KMU, zum Beispiel im Detailhandel, ausschliesslich auf den Binnenmarkt ausgerichtet. Der Quartierladen gehört ebenso dazu wie das Unternehmen für Spitalbedarf, das vorwiegend seine Region bedient oder der Galvanikbetrieb, der für metallverarbeitende Betriebe aus der ganzen Schweiz Metalloberflächen veredelt. Zahlreiche Unternehmen sind fast vollständig auf zwei oder drei Grosskun-

.....

*Auf spektakuläre  
Weise ist  
allen restlos klar  
geworden, dass  
die Schweiz im  
internationalen  
Netz hängt und  
durch dessen  
Bewegungen  
mitbewegt wird.*

.....

den konzentriert, für die sie als Zulieferer produzieren. Grosse Unterschiede sind auch bezüglich der Entstehungsgeschichte festzustellen. Ein beachtlicher Teil der Unternehmen ist durch die Aufsplittung von Konzernen oder die Auslagerung von Geschäftseinheiten entstanden, andere gehen auf die Gründung durch den Unternehmer-Besitzer zurück, wiederum andere sind Familienunternehmen, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Eine Studie aus dem Jahr 1994 hält fest, dass rund drei Viertel der KMU Familienbetriebe sind<sup>2</sup>.

Das Bundesamt für Statistik zählt Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern zu den kleinen und mit bis zu 249 Mitarbeitern zu den mittleren Unternehmen. Die EU differenziert stärker und verwendet als weitere Kriterien den Umsatz und die Bilanzsumme. Die Betriebszählung in der Schweiz von 1995 ergab, dass 99,7 der Unternehmen unter die Kategorie KMU fallen und rund drei Viertel der Beschäftigten in KMU arbeiten.

Die KMU sind zweifelsfrei ein entscheidender Faktor unserer Wirtschaft. Sie verkörpern ein grosses Hoffnungspotential für die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Aber wie stabil sind sie wirklich? Ihre Stärken sind beispielsweise Überblickbarkeit, Flexibilität, Nischenstrategie, kurze Wege für Information und Entscheidungen, rasche technische Vernetzbarkeit, das Engagement des Unternehmers selbst und die darauf beruhende Unternehmenskultur, aber auch die meist enge Beziehung zum regionalen Umfeld. Es wäre jedoch interessant, mehr Details über ihren tatsächlichen volkswirtschaftlichen Beitrag zu kennen. Obwohl sie von ihrer Struktur her sehr flexibel und anpassungsfähig sind, ist nicht auszuschliessen, dass ihre Arbeitsplätze eine kürzere Lebensdauer aufweisen und anfälliger für Konjunkturschwankungen sind als Arbeitsplätze in den Grossfirmen. Ebenso fraglich ist, ob bei Neugründungen – zum Beispiel bei Einzelfirmen – auch wirklich immer wieder Unternehmen entstehen, die eine volkswirtschaftliche Wirksamkeit haben. Eine wichtige Rolle spielen die KMU in der Berufsbildung. Laut den Zahlen der Betriebszählung 1995 bildeten die KMU im Jahr 1995 rund drei Viertel der total 142 000 Schweizer Lehrlinge aus. Rund 57 Prozent der Lehrlinge

2 J. Brunner und M. Habersaat, *Auslandsorientierung und Unternehmungspolitik schweizerischer Klein- und Mittelunternehmungen, Ergebnisse der Erhebungen 1991–1993 in fünf Branchen (INTERSTRATOS)*, IGW, St. Gallen 1994.

wurden in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern ausgebildet.

### **Prekäre Lage, aber auch viele Chancen**

Hinter der vordergründig stabilen Lage der schweizerischen KMU sind ernstzunehmende Krankheitssymptome auszumachen. Laut Umfragen im Juni 1997 leiden zurzeit mehr als die Hälfte aller kleinen und mittleren Unternehmen an akuten Liquiditätsproblemen. Sie haben in den letzten Jahren deutliche Ertragsrückgänge und Wertberichtigungen hinnehmen müssen. Da ihre Kapitalbasis häufig ohnehin schwach ist, sind die Firmen nahe an der Grenze der Zahlungs- und Handlungsunfähigkeit angelangt. Der sich hier abzeichnende Rekapitalisierungsbedarf darf als ein weiteres Zeichen des tiefgreifenden Strukturwandels, der sicher noch viele Opfer fordern wird, aufgefasst werden. Er macht aber auch deutlich, wie prekär die Lage des Mittelstandes in Wirklichkeit ist.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, einen Blick auf die Resultate einer Untersuchung aus dem Jahre 1996 über die Ursachen von Unternehmenskonkursen zu werfen<sup>3</sup>.

- Im tertiären Sektor sind es vor allem ganz junge Firmen, die nicht überleben. Die älteren Firmen zeichnen sich durch Robustheit aus.
- Im sekundären Sektor sind es vor allem über 16jährige Firmen, die untergehen. Dies reflektiert die bekannte schleichende Erosion der schweizerischen industriellen Basis.
- Die durch den Konkurs verlorengegangenen Arbeitsplätze machen 1995 etwa 10 Prozent der neuen Arbeitslosen aus. Die Reduktion von Arbeitsplätzen beginnt in der Regel lange vor dem Konkurs.
- Vor allem ältere Firmen werden durch den Konkurrenzdruck destabilisiert. Sie werden, ohne es zu merken, Gefangene ihrer eigenen Strukturen und ihrer Vergangenheit. Der Wandel wird unerkannt verpasst.
- Es sind vor allem kleine Firmen, die beim Rückzug der Banken aus Krediten abstürzen.
- Nicht nur externe Faktoren, sondern auch interne Destabilisierungen, etwa durch Missmanagement, sind auslösende Elemente des Konkurses.

.....

*Es sind vor allem kleine Firmen, die beim Rückzug der Banken aus Krediten abstürzen.*

.....

<sup>3</sup> Paul H. Dembinski, et al., *Causes des faillites des entreprises suisses*, OBSERVA Genève, 1996.

Es wäre sicherlich Zeugnis einer einseitigen Betrachtung, im globalen Wandel nur die Ursachen von Problemen zu sehen. Die technologischen Fortschritte haben auch in der Schweiz vielen Ideenträgern zu guten Geschäften und florierenden Unternehmen verholfen. Auf zahlreichen Gebieten, zum Beispiel der Informationstechnologie, Multimedia, Telekommunikation, Mikrotechnik, Medizintechnik oder Maschinenbau, haben sich einige Schweizer KMU in den letzten zwei Jahren erfolgreich in Szene gesetzt.

### **KMU als Innovationsträger**

Obwohl die KMU das Rückgrat der Wirtschaft sind, stehen auch die erfolgreichsten unter ihnen nur selten im Zentrum des Interesses der Medien und der Öffentlichkeit. Schlagzeilen machen meist die Grossen. Es braucht schon eine bahnbrechende Innovation oder ein gravierendes Ereignis, damit sich die eher stillen Schaffer exponieren.

Bei den sich zurzeit abspielenden Strukturveränderungen sind zwei Tendenzen unübersehbar. Der Zusammenschluss von Unternehmen zu immer grösseren Konzerngebilden einerseits, der in der Regel durch Abbau von Arbeitsplätzen begleitet ist, und die Dezentralisierung in kleine Einheiten andererseits. Angesichts der immer höheren Kosten für die Innovation, d.h. für die Erforschung und die Entwicklung neuer Grundlagen, Technologien, Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen sowie deren Einführung im Markt, könnte daraus ein Defizit an Innovationskraft entstehen, da sich die kleinen Einheiten diese Ausgaben oftmals kaum mehr leisten können. Da aber gerade zum heutigen Zeitpunkt dringende Investitionen in die zukünftige Innovationskraft notwendig sind, können sich die aktuellen Liquiditätsprobleme weit über die nächsten Jahre hinaus negativ auswirken.

Heute sind rund 25 Prozent aller KMU im Handel tätig<sup>1</sup>. Rund 44 Prozent der KMU sind im Dienstleistungsbereich tätig, 31 Prozent in der industriellen oder gewerblichen Herstellung und Verarbeitung von Gütern. Es sind vor allem die letzten beiden Gruppen, die durch Innovation Arbeitsplätze und Einkommen schaffen. Neue Produkte aus der Industrie



wiederum sind oftmals der Anfang von neuen Dienstleistungen (zum Beispiel in der Telekommunikation). Erfolgreich verkaufen lässt sich jedoch nur, was gegen die internationale Konkurrenz Bestand hat. Das gilt sowohl für die Binnen- als auch für die Exportwirtschaft. Oder anders ausgedrückt: Der Markt entscheidet.

Damit lassen sich für KMU als Innovationsträger neue Erfolgsfaktoren ausmachen:

- Flexibilität in Strategie und Organisation
- Interne und externe Vernetzung, physisch oder virtuell
- Frühzeitige Wahrnehmung sich bietender technischer Marktmöglichkeiten
- Innovationspotential durch eigene Forschung und Entwicklung (F & E) oder Kooperationen
- Zugang zu neuestem Wissen, Management des eigenen intellektuellen Kapitals
- Fähigkeit zu raschem, kundenspezifischem Umsetzen von neuem Wissen

Obwohl ein grosser Teil der Investitionen für die Forschung und Entwicklung in der Grossindustrie konzentriert ist, schei-

4 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, *Grösse von Unternehmen – neuere Analysen der Industrieökonomik*, WZB-Mitteilungen 58, Berlin 1992, S.13.

5 J. Zoltan und D. Audretsch, *Innovation and Technological Change: The new learning*, Discussion papers, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin 1992.

nen die kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Nischenpolitik langfristig gegenüber den Grossfirmen Entwicklungsvorteile zu besitzen<sup>4</sup>. Dies erklärt auch die heute häufig zu beobachtende Bildung von kleineren, mit hochproduktiven Produktionsanlagen und flexibel einsetzbaren Produktionsmitteln ausgerüsteten Profit-Centern durch die Grossunternehmen. Solche Einheiten erbringen in ihren Nischenbereichen meist eine höhere innovative Leistung als die Grossfirmen<sup>5</sup>. Chancen haben KMU auch dort, wo sich Grossunternehmen aus Technologie-Nischen zurückziehen, weil sie ihren Aufwand im Verhältnis zu den Marktpotentialen als zu hoch empfinden. Beispiele dafür sind die Informationstechnologie oder die Software-Entwicklung.

### Die Trends der Technikentwicklung

Die Zukunft vorauszuahnen und daraus Vorteile zu gewinnen war schon immer ein Wunsch der Menschheit. Was früher den



Angepasstes, teamfähiges Verhalten.

Wahrsagern und Hellsehern als Broterwerb diente, ist heute zu einem intensiv bearbeiteten seriösen Wirtschaftszweig geworden. In zahlreichen Studien wird weltweit untersucht, wohin sich die Technologieentwicklung in den nächsten zwanzig Jahren bewegt. Dahinter stecken handfeste nationale und wirtschaftsstrategische Interessen. Die Studien sind die Basis von nationalen und internationalen Entwicklungs- und Förderprogrammen, mit welchen die Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Ländern oder ganzen Erdteilen gegenüber den Konkurrenten gesichert werden sollen.

Aus internationaler Sicht gelten folgende Bereiche für die Technologieentwicklung des nächsten Jahrzehnts als mit hoher Wahrscheinlichkeit relevant<sup>4,5</sup>:

- Informations- und Kommunikationstechnik
- Messen und Regeln
- Neue Werkstoffe
- Lebensprozesse und Gesundheit
- Umwelt- und Energietechnik

### Diagnose: Innovationsschwäche

1994 wurden drei Studien publiziert<sup>6,7,8</sup>, deren Aussagen für die KMU von Bedeutung sind und sie aufrütteln müssten:

- Die KMU neigen zur Risikoscheu und verfügen über zuwenig gute Verbindungen zur öffentlichen Forschung. Sie kooperieren zuwenig und neigen dazu, in ihren angestammten Geschäftsfeldern zu verharren. Bei Marktveränderungen droht die Spezialisierungsfalle.
- Das Technologieportfolio der Schweiz verfügt über solide Stärken, ist aber konservativ ausgerichtet. Die Stärken liegen zum grossen Teil in Sektoren, die in Zukunft eine unterdurchschnittliche Bedeutung haben (Bau, Maschinenbau, Verfahrenstechnik). In stark zukunftsorientierten Sektoren wie Datenverarbeitung, audiovisuelle Technik, Halbleiter oder Biotechnologie ist die Schweiz untervertreten. Die heutige Wettbewerbsstellung beruht auf den Vorleistungen früherer Jahre und ist nicht entscheidend genug auf Wachstumsfelder eingestellt. Es bestehen grosse Anpassungserfordernisse.
- Die Wettbewerbsfähigkeit ist eingeschränkt, da Informationen und neue

In stark zukunftsorientierten Sektoren wie Datenverarbeitung, audiovisuelle Technik, Halbleiter oder Biotechnologie ist die Schweiz untervertreten.

6 U. Schmoch, H. Grupp, T. Laube, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, «Standortvoraussetzungen und technologische Trends», 1994.

7 A. Eisinger, Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF, ETHZ), «Unternehmerisches Innovationsverhalten am Standort Schweiz: eine empirische Untersuchung», 1994.

8 B. Hotz-Hart, C. Küchler, Bundesamt für Konjunkturforschung, «Das nationale Innovationssystem der Schweiz: Struktur und Dynamik im Lichte der weltwirtschaftlichen Herausforderungen», 1994.

Technologien zuwenig rasch aufgenommen werden. Die bestehenden Netzwerke sind noch ungenügend ausgebaut. Die Schweiz muss im Rahmen einer technologieorientierten Wirtschaftspolitik neue Instrumente zur Innovationsförderung schaffen, beispielsweise Beratungsstellen für die KMU, anwendungsorientierte Aus- und Weiterbildung oder auch steuerliche Erleichterungen für Firmen, die in die Innovation investieren.

### KMU im Internet

Es gilt, den Fortschritt und die Errungenschaften der Epoche zu nutzen. Hatten grosse Unternehmen während langer Zeit für den Zugang zu den weltweiten Märkten die besseren Karten in der Hand, spielt die moderne Kommunikationstechnologie den kleinen und mittleren Unternehmen seit einiger Zeit neue Trümpfe zu. Dank neuen, weltumspannenden Infrastrukturen sind auch sie in der Lage, eine effiziente Logistik zu errichten. Das beste Beispiel ist wohl das Internet, mit dem sich KMU mit vergleichsweise kleinem Finanzeinsatz international vernetzen können. Mit einer *Homepage* werden auf einmal Informationen weltweit verfügbar gemacht. Kunden können sich über das Angebot der Firma an Produkten, Dienstleistungen oder Produktionskapazitäten orientieren und innerhalb von Minuten oder Stunden Vereinbarungen abschliessen oder Bestellungen aufgeben. Doch nicht nur die Absatzmärkte werden immens, auch die Beschaffungsmärkte kennen kaum Grenzen. Waren früher das Beziehungsnetz mit Lieferanten und die Branchenkenntnis ein Aktivum spezialisierter Mitarbeiter, wird dieses Wissen heute teilweise direkt aus dem Netz bezogen. Damit verkürzt sich die *time-to-market* und die KMU gewinnen an Wettbewerbsfähigkeit. Bei aller Euphorie darf aber nicht unterschätzt werden, dass das Internet auch zur weiteren Verschärfung des Wettbewerbs beiträgt. Denn viele neue Firmen, virtuelle Imitatoren und Trittbrettfahrer steigen zu einem tiefen Preis in den Markt ein und verursachen Unruhe und Preisdruck. Ob aber das Internet entscheidende Impulse für einen baldigen Aufschwung geben kann, muss sich erst noch erweisen. ♦



Maximilian Klausner,  
geboren 1950, Diplom-  
Betriebswirt, bis März  
1999 selbständiger  
Unternehmer als persön-  
lich haftender Gesell-  
schafter der privaten  
Frauenklinik Rosenheim.  
Vizepräsident der  
Arbeitsgemeinschaft  
Selbständiger Unterneh-  
mer ASU – und Vorsit-  
zender des Unterneh-  
merinstitutes UNI – der  
ASU. Seit 1990 Mitglied  
des Stadtrates der  
kreisfreien Stadt Rosen-  
heim.

## «GEH' MIR AUS DER SONNE»

### Selbständigkeit und selbständiges Unternehmertum in Deutschland

*Der selbständige Unternehmer ist der Unternehmertyp, bei dem Eigentum und Geschäftsführung in einer Hand liegen. Unternehmer im vollen Sinn ist nur der selbständige Unternehmer, da er mit seinem Eigentum auch haftet. Er verlangt vom Staat keine Hilfe, sondern offene Märkte, den Abbau des Interventionismus und der fiskalischen Überbelastung.*

Der falsche Eindruck schwin-  
dender Bedeutung des selbständigen Un-  
ternehmertums rührt aus der überlegenen  
Publizität von Grossunternehmen, ihren  
grösseren Werbemöglichkeiten, ihrer die  
Aufmerksamkeit anziehenden Grösse. Auch  
in der Gruppe der grossen Unternehmen  
finden sich viele selbständige Unterneh-  
mer. Diese sind aber häufig eher bereit,  
ihre Grösse zur Beeinflussung der Politik  
zu ihren Gunsten einzusetzen und den  
Kampf für die Deregulierung den Kleinen  
zu überlassen... Man hat die kleinen und  
mittleren selbständigen Unternehmer auch  
schon als «Risikounternehmer» definiert,  
«der noch in Konkurs gehen kann». Zwi-  
schen ihm und dem Typ des Manager-  
unternehmers bestehen Unterschiede im  
Grad der Verantwortlichkeit, der Haftung,  
der Identifikation, des Zeithorizontes.

Unter den selbständigen Unternehmern  
(Eigentümerunternehmer, Inhaber-Unter-  
nehmer, Familienunternehmer: Diese Be-  
griffe werden oft synonym gebraucht) gibt  
es gewiss viele, die «Macken» haben, Be-  
sessene und Querdenker sind, die sich aber  
jedenfalls nicht mit dem *Status quo* zu-  
frieden geben, sondern aus alten Vorgege-  
benheiten ausbrechen. Dies sind die echten  
*Schumpeter*-Typen, getrieben von der  
«Lust schaffender Zerstörung». Bei allen  
wird ein archaischer Wille zur Selbständig-  
keit bemerkt. Lieber zunächst als Klein-  
unternehmer unabhängig als für andere  
arbeiten. Für solch einen Unternehmer ist  
ein Schneesturm im Verkaufsgebiet kein  
Hindernis, sondern eine einmalige Chance.  
Die Vorstellung, dass die Konkurrenten  
sich hinter dem warmen Ofen verkriechen,  
treibt den kämpferischen Unternehmer  
von Geschäft zu Geschäft. Darum spricht  
man vom selbständigen Unternehmer als

vom «*heroischen Typ*» der Marktwirtschaft.  
Eine zu einseitige Begabung kann er sich  
nicht erlauben: Er ist als selbständiger Un-  
ternehmer Organisator, Händler, Ent-  
decker und Eroberer in einem.

Der Vorteil des kleineren Unternehmers  
ist die Steinschleuder des David, die List  
des Odysseus, der Witz des Simplizissimus,  
die Zähigkeit des Barfussläufers, die bes-  
sere Nase, die Nähe zum Nachbarn und  
selbst die höhere Moral. Mit der Grösse  
nimmt die Beweglichkeit ab, die Büro-  
kratie zu, und mit der Bürokratie vermehrt  
sich eine Spezies von Managern, die das  
unternehmerische Risiko scheuen, ohne  
unternehmerische Vision mit Techniken  
des Managementhandelns arbeiten, dafür  
an Produkte fixiert sind, als seien sie über-  
zeitlich, und die Veränderungen des Mark-  
tes nicht oder erst dann erkennen, wenn  
der Absturz beginnt. Unser eigentlicher  
Kummer ist aber der Staat. Immer noch  
ragen die realsozialistischen Blöcke in der  
Landschaft, jene Überbleibsel der Ära von  
*Bismarck* bis *Blüm*, beseelt von dem Gläuben  
ihrer Gründer, dass Beamte mehr  
Intelligenz aufbringen, Investitionsent-  
scheidungen zu treffen, Betriebe effizien-  
ter führen können und den Wettbewerb  
eigentlich nicht nötig haben. In Deutsch-  
land haben sie sogar den Bürgern die per-  
sönliche Lebensvorsorge bei normalen  
Risiken des Alltags abgenommen.

Vielen Menschen in Deutschland wurde  
die Grundqualifikation des unternehmer-  
ischen Handelns über Jahrzehnte entzo-  
gen, eine der bemerkenswertesten Leistun-  
gen der beamteten Pädagogen. Die Er-  
ziehung zum Unternehmer kommt auch  
an den Universitäten kaum vor. Die Be-  
triebswirtschaftslehre blendet *entrepreneur-  
ship* weitgehend aus. Nun bekommen wir



Das letzte Stück  
vom Kuchen.

nächstens Lehrstühle für Existenzgründungen – vermutlich mit gestandenen Beamten nach der Besoldungsgruppe C 4 wird hier unternehmerische Risikobereitschaft gelehrt. Studenten der Wirtschaftspädagogik können unternehmerische Initiative später schon deshalb schlecht vermitteln, weil sie das unternehmerische Risiko durch die Wahl und die Umstände ihres Studiums bereits abgewählt haben.

Mit zusätzlichen Subventionsprogrammen sucht der Staat jetzt sogar die Selbständigkeit selber künstlich zu erzeugen, von der öffentlichen Eigenkapitalspritze bis zur öffentlichen Prämierung von nicht im Markt, sondern nur vor Auswahlgremien bewährten Unternehmenskonzepten. Die typisch deutsche Vorstellung ist, man müsse die Leute am Gängelband zur Selbständigkeit hinführen. Diese mit Förderprogrammen politisch angeleitete Selbständigkeit sehe ich als ein ernstes Krankheitssymptom des förderungswütigen Deutsch-

lands. Dadurch entsteht die neue Selbständigkeit *nicht*, sie kann gar nicht entstehen. Selbständigkeit am Tropf, starrend auf Förderprogramme und fremde Anleitung, spottet ihrer selbst.

Wo spontan Unternehmerschaft und neue Selbständigkeit entsteht, sucht der Staat sie häufig zu kriminalisieren und politisch und psychologisch abzuwerten. Es werden politisch ganze Märkte gegen zu viel Konkurrenz und Selbständigkeit durch «Berufsordnungen» genannte Schutzzäune gesichert. Beispiel: Handwerksordnung. Wer ohne den obligatorischen Befähigungsnachweis ein Geschäft eröffnet, wird gewerbepolizeilich verfolgt. Jetzt wollen sie auch die Computerfachtechnik in ihre mittelalterliche Zunftordnung hineinziehen.

Dann ist natürlich das Steuer- und Sozialversicherungssystem, besonders auch die Vielzahl und der Progressionscharakter entscheidender Steuern, ein politisches

Die typisch  
deutsche  
Vorstellung ist,  
man müsse die  
Leute am  
Gängelband zur  
Selbständigkeit  
hinführen.



Programm *gegen* Selbständigkeit, auch das perfektionierte Baurecht, die überängstlich perfektionierte Gewerbepolizei usw. Gäbe es in Deutschland das amerikanische System: Gewerbeschein plus strenger Haftung, könnten wir uns den ganzen Regulierungsschwindel sparen.

Als Reaktion auf die konfiskatorische Steuer- und Abgabenpolitik des Staates entsteht massenhaft selbständiges Unternehmertum im Reich der sogenannten Schattenwirtschaft. Spontan unternehmerisch zu handeln ist in Deutschland inzwischen weitgehend gesetzwidrig.

Dass die Lust am Risiko auch in Deutschland weiterhin stark verbreitet ist, zeigt sich bei uns im Freizeitverhalten. Die Deutschen werden in der Freizeit immer wagemutiger und risikobereiter. Die Arbeitswelt ist offensichtlich kein Erfahrungsfeld für Wagnis und Risiko mehr. Freizeit, Hobby, Sport und Urlaubsreisen stellen die letzten Abenteuer dar. Es gibt inzwischen sogar das Angebot von Erlebnisurlaub «mit Unfallgarantie». Der Umgang mit Primitivtechnik wird ebenso geübt wie das Überleben unter widrigsten Umständen. Hochzivilisierte Menschen zahlen viel Geld, um die Grenzen ihrer Belastbarkeit auszuloten.

Selbständigkeit bleibt in Deutschland so lange eine blossе Phrase von Politikern in Wahlkampfzeiten, wie es den Bürgern

durch Behörden oder Verbändemacht verwehrt wird, von ihren Informationen, ihren Ideen unbehindert Gebrauch zu machen. Ich schlage hier vor, die «*soziale Frage*» neu zu stellen. Der Sozialismus setzte auf den Aufstand der Arbeiter. Der Angriff von Millionen kleiner Unternehmer wäre wirksamer. Ein, zwei, drei Millionen zusätzliche Unternehmer in Deutschland auf den Markt! Setzt die verwöhnten Grossunternehmen ihren Angriffen aus! Dies wäre der wirksamste Weg, einen gerechten Ausgleich zu schaffen, nicht irgendein politisches Umverteilungsprogramm. Je mehr Menschen zu Unternehmern werden, desto eher besteht die Chance einer dauerhaften und wirksamen Umverteilung des Reichtums. Das beste Kapital ist immer eine gute Idee.

Die selbständigen Unternehmer wollen keine «*Mittelstandsbonbons*», geringschätzig hingeworfene Brocken, welche die politisch geschaffenen Wettbewerbsverzerrungen zugunsten der Grossen abmildern sollen. Ein umfassendes Privatisierungs-, Deregulierungs- und Steuersenkungsprogramm – das ist das einzig wirksame Mittel für «*neue Selbständigkeit*»! Ich habe gegenüber dem Staat nur einen Wunsch, den des Philosophen *Diogenes*, als König *Alexander* vor seiner Tonne stand und ihn bat, einen Wunsch zu äussern. *Diogenes* antwortete: «*Geh' mir aus der Sonne*»! ♦

Das beste Kapital  
ist immer eine  
gute Idee.

Ausschnitte aus dem am  
VIII. Kongress «Junge  
Wissenschaft und Wirtschaft» der Hanns  
Martin Schleyer-Stiftung  
am 4. Juni 1998 in  
Innsbruck gehaltenen  
Referat.

Mit äusserster Klarheit sollten wir uns dann vor Augen halten, was Dezentralisation bedeutet: alles nämlich, was die Wirkung hat, den durch Konzentration so gefährlich nach oben verlagerten Schwerpunkt der Lebensgestaltung, Planung, Verantwortung, Entscheidung und Meinungs- und Urteilsbildung wieder tief nach unten zu verlegen, hinweg von den anonymen Zentren, den Kolossen, den bürokratischen Maschinen des Staates und der Wirtschaft, den Massenorganisationen, den zentralen Druckknöpfen, den geistigen Gemeinschaftsküchen, und dorthin, wo der Mensch im kleinen und daher mit menschlicher Wärme erfüllten Lebenskreise (Familie, Gemeinde, Kirchengemeinschaften, Nachbarschaft, Klein- und Mittelbetrieb, wissenschaftliche, literarische und künstlerische Zirkel usw.) das verlorengegangene Gleichgewicht zwischen Individualität und Kollektivität zurückgewinnen kann – «wo sich nah der Natur menschlich der Mensch noch erzieht». Mit diesem Gleichgewicht aber gewinnt der Mensch zugleich die ihm gemässe echte und wohltemperierte Gemeinschaft, die innere Stabilität und die Möglichkeit der Verantwortung zurück. Je tiefer die durchschnittliche Ebene der Entscheidungen und der Lebensplanung gelegt wird, um so mehr gerät sie von den eisigen Höhen der zentralen und anonymen Unverantwortlichkeit wieder in das milde Tal des Menschlichen, des Sittlichen und der Freiheit.

aus: Wilhelm Röpke, *Die Massengesellschaft und ihre Probleme*, in: *Masse und Demokratie*, Volkswirtschaftliche Studien, hrsg. von Albert Hunold, Zürich 1957, S. 35.

**Erwin Bendl**

studierte Rechtswissenschaften an der Universität Salzburg, absolvierte die Exportakademie an der Universität Innsbruck und war Assistent am Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Salzburg. Seit 1992 ist er Mitarbeiter der Industriellenvereinigung. Neben traditionellen Themen der Industriepolitik zählen Wettbewerbsfähigkeit, KMU-Politik, das Benchmarking von Rahmenbedingungen zu seinen Schwerpunkten. Er ist Mitglied der Regulatory Reform-Arbeitsgruppen des Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC) und der Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE). Seit 1996 repräsentiert er das Institut für Wirtschaft und Politik (IWIP) im Economic Freedom Network, das mit ideeller Unterstützung durch drei Nobelpreisträger regelmässig die Studie «The Economic Freedom of the World» veröffentlicht.

## THESEN ZUR ÖSTERREICHISCHEN «GRÜNDERWELLE»

*Wie in anderen europäischen Ländern wird auch in Österreich in jüngster Zeit die Förderung des Unternehmertums diskutiert. Nicht eine neue Liebe für Selbständige ist ursächlich dafür, sondern die Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten.*

### **These 1: Selbständigkeit ist ein Minderheitenprogramm**

Befragungen zeigen, dass die Gründung eines eigenen Unternehmens für weite Schichten der österreichischen Bevölkerung kein Ziel ist. Die folgenden Umfrageergebnisse verdeutlichen die Einstellung der Österreicher zum Unternehmertum:

- Zwei Drittel der 14- bis 24jährigen schliessen eine Zukunft als Selbständige für sich aus. Unternehmertum sei zu riskant und anstrengend, darüber hinaus fehle es an Kapital, geben die befragten Jungösterreicher an. Gleichzeitig haben Jugendliche von Unternehmern eine hohe Meinung. Sie seien fleissig, ideenreich und fortschrittlich. (Meinungsforschungsinstitut «Fessel-GfK», veröffentlicht 1998)
- In einer weiteren Erhebung bezeichnen immerhin 39 Prozent der Österreicher die Erleichterung von Unternehmensgründungen als vorrangiges Thema der Bundesregierung. Das ist aber nur Platz zwölf bei 37 Antwortmöglichkeiten. Zum Vergleich: Die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten und Sicherung bestehender Arbeitsplätze kamen auf 80 bzw. 88 Prozent. (Meinungsforschungsinstitut «market», veröffentlicht 1998)
- Nach Ansicht der Österreicher sollen Personen mit höherem Einkommen (59%), Industrieunternehmen (35%) und Unternehmen (17%) mehr Steuern zahlen. Nur 14 Prozent fordern höhere Erbschaftssteuern (Meinungsforschungsinstitut «market», veröffentlicht 1999). Vermögen, das ohne eigenes Zutun entstand, hat offenbar einen höheren Wert in der Gesellschaft. Wohlstand, der von Unternehmen und Erfolgreichen erarbeitet wurde, gilt weniger.

Kaum überraschend ist daher, dass 1998 auf 100 unselbständig Erwerbstätige nur eine Unternehmensgründung entfällt.

### **These 2: Für die Politik sind Unternehmer keine Key-accounts**

Im Vergleich zu den sechziger Jahren sind die Selbständigenquoten in Österreich eindeutig gefallen. Ausserhalb der Landwirtschaft war 1965 jeder achte Beschäftigte selbständig, heute ist es jeder Dreizehnte. Im langfristigen Vergleich entspricht dies einem jährlichen Rückgang um rund ein Prozent. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der unselbständig Beschäftigten um rund 0,8 Prozent jährlich gestiegen. Noch dramatischer wirkt die Analyse, wenn Landwirte, die ja auch unternehmerisch tätig sind, miteinbezogen werden.

Jahr	ohne Landwirtschaft		
	Selbständige	Unselbständige	Selbständigenquote
1965	321,600	2 381 234	11,9
1975	237,300	2 657 240	8,2
1985	211,300	2 759 658	7,1
1995	231,600	3 068 186	7,0
1999			7,1 (Schätzung)

Quelle: ÖStat/Wifo

Günstiger fällt der Vergleich über einen kürzeren Zeitraum aus. Seit Mitte der zweiten Hälfte der achtziger Jahre steigt nämlich die Anzahl der Selbständigen in absoluten Werten wieder. In den allerjüngsten Jahren hat sich das Wachstum sogar beschleunigt. Eine wesentliche Ursache dafür ist die angespanntere Lage auf dem österreichischen Arbeitsmarkt. Wenig verwunderlich ist daher, dass bereits die Hälfte der Unternehmensgründungen auf Selbstbeschäftigungen – also Ein-Mann-Betriebe – entfallen.

Was sind die Ursachen für den langfristigen Rückgang der Selbständigen? Ein



Hauptursachen  
für das  
Anwachsen der  
Schwarzarbeit  
in Österreich sind  
Überregulierung  
und Steuerlast.

Erklärungsansatz lässt sich von F. A. Hayek ableiten. Die meisten unter uns seien Angestellte grosser Organisationen und verwenden auf Anweisung anderer Mittel, die sie selbst nicht besitzen, analysierte er in den «Schweizer Monatsheften» (39. Jahrg., Mai 1959, Heft 2, Seiten 89–103, nachgedruckt in: «Schweizer Monatshefte» 1992, Heft 5a, In memoriam Friedrich August von Hayek 1899–1992, Seiten 84 ff.). Das Anwachsen des Unselbständigenheeres führe zu einer immer kleiner werdenden Wirtschaftsfreiheit, da ein Unselbständiger es als recht und billig betrachte, «wenn Handlungsweisen beschränkt werden, die für ihn ohnedies nicht in Betracht kommen». Letztlich würde sich der Unselbständige aber selbst benachteiligen, da seine Freiheit von der Vielzahl unabhängiger Arbeitgeber abhängt.

### **These 3: Doppelt so viele informelle als formelle Unternehmer**

Österreich verfügt bei acht Millionen Einwohnern über rund 240 000 *formelle* Unternehmer. Hinzu kommt ein wachsendes Heer *informeller* Unternehmer («Pfuscher»), über deren Anzahl und die dafür geeigneten Erfassungsmethoden Uneinigkeit herrscht. Werden selbständige Landwirte, formelle und informelle Unternehmer zusammengezählt, dann ist – über den Daumen gepeilt und zugegebenermassen stark vereinfacht dargestellt – etwa jeder sechste Österreicher im erwerbsfähigen Alter zumindest teilweise unternehmerisch im weiteren Sinn tätig. Hauptursachen für das Anwachsen der Schwarzarbeit in Österreich sind Überregulierung und Steuerlast. Nach einer aktuellen Umfrage wird «Pfuscher» nur von einem Viertel der Österreicher als «nicht vertretbar und unmoralisch» eingestuft (Meinungsforschungsinstitut «market», 1999). Die österreichische Politik zieht andere Schlüsse und beabsichtigt die Einrichtung neuer Kontrollbehörden.

### **These 4: Bisher ergriffene Massnahmen haben keine Gründerwelle ausgelöst**

Das vielfach zur Erhöhung der Unternehmensgründung vorgeschlagene und umgesetzte Plus an Förderungen, Beratung oder

### **Gewerkschaften, Sozialdemokraten und Grüne für Gründerwelle**

- «Im Zulassungsverfahren selbst soll durch Wegfall der Eintragungsgebühren und Vereinfachungen beim Prüfungszugang ein erleichterter Gewerbezugang eingeräumt werden.» (Positionspapier von Arbeiterkammer und Gewerkschaftsbund zum österreichischen Aktionsplan für Beschäftigung 1998)
- «Die Wirtschaftsförderung solle zudem so umgestaltet werden, dass Selbständigen, die erstmals unternehmerisch tätig werden, die Lohnnebenkosten bei Anstellung von Mitarbeitern im ersten Jahr zurückerstattet werden. Ebenfalls gefordert wurde eine Entrümpelung des Gewerberechts.» (Der Tiroler Präsident der Arbeiterkammer laut «Austria Presse Agentur»)
- «(Die SPÖ) wolle jedoch entsprechende Massnahmen in den Bereichen Infrastruktur, Forschung und Unternehmensgründung setzen. Im Rahmen der Steuerreform soll die Betriebsübergabe von Unternehmen erleichtert werden.» (Bundeskanzler Klima bei der SPÖ-Klubtagung laut «Austria Presse Agentur»)
- «... erhofft sich (Bundeskanzler) Klima eine Gründerwelle mit zahlreichen neuen Arbeitsplätzen» («Sozialdemokratische Korrespondenz»)
- «Zur Förderung der Unternehmensgründung sei eine Abgabenreform nötig.» (Der Wiener Bürgermeister (SPÖ) laut «Austria Presse Agentur»)
- «Unternehmensgründungen gehören mit zu den wichtigsten beschäftigungspolitischen Instrumenten. Deshalb müssen wir auf allen Ebenen jene Hebel in Bewegung setzen, die eine Gründerwelle in Österreich möglich machen.» «Die Rahmenbedingungen müssen so sein, dass Unternehmensgründungen erleichtert werden. (...) Gleichzeitig müssten bürokratische Hemmnisse zur Gründung von Unternehmen noch weiter abgebaut werden.» (Der SPÖ-Bundesgeschäftsführer laut «Austria Presse Agentur» bzw. «Sozialdemokratischer Korrespondenz»)
- «Der Grüne Bundessprecher Alexander van der Bellen forderte ein Gesamtkonzept zur Förderung junger Unternehmer, um endlich die «Gründerwelle» einzuleiten.»
- («Austria Presse Agentur»)

Die ausgewählten Zitate stammen aus den Jahren 1997 und 1998.

Finanzierungsmöglichkeiten oder die vielstrapazierten Imagekampagnen haben trotz Teilerfolgs keine substantielle Gründerwelle ausgelöst. In Anlehnung an Paul Watzlawick kann die bisherige Politik als «mehr desselben» zusammengefasst werden. Bekämpft werden Symptome, die Ursachen bleiben weitgehend unangetastet.

In Österreich sind Unternehmen nach wie vor massiven Benachteiligungen im Steuerrecht ausgesetzt. Dazu einige Beispiele: Obwohl das Jahr nur zwölf Monate auf-



weist, müssen Unternehmer eine 13. Umsatzsteuer-Vorauszahlung leisten und gewähren damit dem Staat ein zinsloses Darlehen. Für das 13. und 14. Monatsgehalt gilt ein ausserordentlich niedriger und arbeitnehmerfreundlicher Steuersatz von einheitlich sechs Prozent. Auch in ihrer sozialrechtlichen Absicherung sind Unternehmer benachteiligt, beispielsweise beim Karenzgeld. Zahlreiche weitere Steuern werden Unternehmern vom Staat aufgebürdet. Die Fülle der aufgezwungenen administrativen Tätigkeiten verringert die Produktivität.

In jüngerer Zeit wurde die Situation in Teilbereichen verbessert. Jungunternehmer, die vorher ein Dienstverhältnis hatten, können seit kurzem Ansprüche aus der Arbeitslosenversicherung für die Zukunft erhalten, und es wird Jungunternehmern unter gewissen Voraussetzungen eine Reduktion ihrer Beiträge zur Sozialversicherung gewährt.

In einem Punkt sind Unternehmer im Vorteil. Sie können Ausgaben schon dann steuerlich absetzen, wenn sie betrieblich veranlasst sind. Unselbständige können Ausgaben als sogenannte Werbungskosten nur absetzen, wenn die Aufwendungen unbedingt erforderlich sind, um die Erwerbstätigkeit ausüben zu können.

#### **These 5: Arbeitnehmervertreter vollziehen einen Paradigmenwechsel**

Bemerkenswerterweise fordern mittlerweile auch traditionelle Interessenvertreter der Arbeitnehmer eine Gründerwelle und mehr Freiraum für die Unternehmer. Das ist in dieser Form für Österreich neu und verdeutlicht das Aufbrechen traditioneller Grenzen. Wer früher als Arbeitnehmer freiwillig der Gewerkschaft oder als Pflichtmitglied der Arbeiterkammer angehörte, wird als Unternehmer Pflichtmitglied bei der Wirtschaftskammer. Selbst die Grünen rufen nach der Gründerwelle.

*Die Fülle der aufgezwungenen administrativen Tätigkeiten verringert die Produktivität.*



*Der grosse Vorteil der KMU ist ihre Flexibilität und Beweglichkeit.*



## These 6: Die Statistik lässt viele Fragen unbeantwortet

Im Grunde ist über die Effekte von Unternehmensgründungen in Österreich empirisch und statistisch wenig bekannt. Offizielle Statistiken haben in vielen Fällen wenig Aussagekraft. Europäische Standards, die einen internationalen Vergleich ermöglichen würden, fehlen. So ergibt sich Raum für Deutungen in viele Richtungen.

Die Beschäftigungsimpulse von Unternehmensgründungen in Österreich sind wenig erforscht. Nicht nur statistische Erfassungs- und Interpretationsprobleme erschweren es, sich einen Überblick über die tatsächliche Situation zu verschaffen. Auch die Neigung, in Studien und Arbeitskreisen erfolgreiche Jungunternehmer zu Wort kommen zu lassen, verzerrt das Bild. Geseiterte Selbständige werden selten zu Diskussionen eingeladen oder befragt.

Erfolgreiche Unternehmer behaupten gerne, dass sich ein echter *Entrepreneur* von bürokratischen Barrieren nicht abhalten lasse und einen Weg finde. Dieser Weg ist mitunter steinig und lang, das verlorene Potential (z. B. Beschäftigung) kann hoch sein.

## These 7: Hohe Eintrittsbarrieren bremsen innovative Jungunternehmer

Während der Österreicher *Joseph A. Schumpeter* bereits vor Jahrzehnten wesentlich zur wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion des Unternehmerbegriffs und der für ihn damit verbundenen Innovationskraft beigetragen hatte, scheinen seine Ideen und Analysen in seiner Heimat auf wenig fruchtbaren Boden gestossen zu sein. Ihm zufolge verdrängt der mit Innovationen einhergehende Prozess der schöpferischen Zerstörung überholte Produktionsverfahren, Organisationssysteme und Waren bzw. Dienstleistungen. Neuere und bessere Produkte setzen sich durch, bringen Fortschritt und verdrängen den alten Standard. Für *Schumpeter* ist «Unternehmer» ein Prädikat, das nur innovativen Persönlichkeiten zusteht. Wettbewerb ist dafür wesentliche Voraussetzung.

Eine der Hauptursachen für die geringe Selbständigenquote in Österreich sind jedoch die hohen Barrieren beim Marktein-

Österreichs  
Rechtslage  
tendiert dazu,  
unternehmerische  
Tätigkeiten nur  
bei Vorliegen  
formaler  
Eignungskriterien  
zuzulassen.

tritt, die wettbewerbshemmend wirken. Österreichs Rechtslage tendiert dazu, unternehmerische Tätigkeiten nur bei Vorliegen formaler Eignungskriterien zuzulassen. Durch den fehlenden Wettbewerb profitieren eingesessene Unternehmen. Spielerische Evolution und Innovation sowie schöpferische Zerstörung im Sinne *Schumpeters* wird durch die in Österreich vorherrschende Politik öffentlicher Regelung gebremst. Der nachfolgende Fall ist dafür ein gutes Beispiel:

### Treppenreinigen ohne Diplom?

Ein Salzburger Jungunternehmer hatte bei der zuständigen Behörde das «Handwerk Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereiniger, eingeschränkt auf Treppenreinigung» angemeldet. Die Ausübung wurde dem neuen Selbständigen jedoch versagt.

Grund war ein negatives Gutachten der Standesvertretung des chemischen Gewerbes. Zwei Akademiker kommen in ihrer mehrseitigen Stellungnahme zum Schluss, dass die angestrebte Tätigkeit – nämlich das Putzen von Stiegen – «*Kenntnisse über das Kehren, Feucht- und Nasswischen (...) sowie Kenntnisse des richtigen Antistatierens usw.*» voraussetzt und «*der beabsichtigte Tätigkeitsbereich qualifizierten handwerklichen Könnens bedarf, wie dies nur im Rahmen einer langjährigen sowohl schulischen als auch praktischen Ausbildung erworben werden kann.*»

In seiner Berufung hat der Unternehmer vorgebracht, dass Generationen von Reinigungsfrauen bislang ohne Diplom ausgekommen sind. Die Behörde zweiter Instanz hat die Berufung mit Hinweis darauf, dass um ein Handwerk – wenn auch eingeschränkt – angesucht wurde, abgelehnt und erkannt, dass nichts dagegen sprechen könnte, dieselbe Tätigkeit unter dem Titel «*einfache Raumpflegearbeiten nach Hausfrauenart*» anzumelden und durchzuführen. Dieser Empfehlung ist der Unternehmer gefolgt. Eineinhalb Jahre nach der Erstanmeldung hat er seine unternehmerische Tätigkeit aufnehmen können.

Die rechtlichen Schritte für Unternehmensgründungen werden in vielen Fällen

Die Wirtschafts-  
politik sollte  
alles daran  
setzen,  
Eintrittsbarrieren  
zum Unternehmertum  
rigoros zu  
streichen.



ohne echten Mehrwert verzögert. Ein Beispiel: Für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung herrscht Notariatszwang; Rechtsgeschäfte mit unbeschränkter Haftung können ohne Notar abgeschlossen werden.

Die Wirtschaftspolitik sollte alles daran setzen, Eintrittsbarrieren zum Unternehmertum rigoros zu streichen. Das muss sich auf alle relevanten Bereiche beziehen, also auch auf die Steuer-, Sozial- und Umweltpolitik. Das ist die Wurzel des Problems. Die in Österreich häufigen und hohen Anforderungen an formale Ausbildungskriterien sind in vielen Fällen überzogen. Sie dienen eher dem Schutz vor Wettbewerb als der Weiterentwicklung der Wirtschaft.

Überregulierung trifft Kleinunternehmen besonders stark. Wie *Helmut Maucher* am Beispiel Nestlé dargelegt hat, wäre es Grossunternehmen durchaus möglich, ganze Abteilungen von Juristen und Verbindungsleuten zu den Behörden anzustellen. Kleine und mittelständische Unternehmen könnten sich *«diese Art von unproduktiven Kosten nicht leisten»*.

Die hohen Überlebensquoten österreichischer Jungunternehmen sind auch Ausdruck dieses streng reglementierten Zugangs und geringer Dynamik. Zulassungsbeschränkungen bedeuten letztlich, dass marktferne Bürokratie über die Gründung eines Unternehmens entscheidet und für sich die Bevormundung initiativer Bürger in Anspruch nimmt. In Österreich macht das geflügelte Wort die Runde, dass *Bill Gates* in der Alpenrepublik schon deshalb gescheitert wäre, weil man ihm die Arbeit in seiner Garage behördlich untersagt hätte.

Auch die Austrittsbarrieren sind in Österreich hoch. Gescheiterte Unternehmer werden im Zuge von Insolvenzverfahren vergleichsweise häufig betrügerische und fahrlässige Straftatbestände vorgeworfen. Der Abbau von Mitarbeitern kann aufwendig und kostenintensiv sein.

### Zusammenfassung

Die österreichische Politik hat in den vergangenen Jahrzehnten Arbeitnehmer im Verhältnis zu Unternehmern kontinuierlich besser gestellt. Damit wurde es vergleichsweise attraktiver, als Arbeitnehmer

Bemerkens-  
werterweise  
fordern mittler-  
weile auch  
traditionelle  
Interessen-  
vertreter der  
Arbeitnehmer  
eine Gründer-  
welle und mehr  
Freiraum für die  
Unternehmer.

statt als Selbständiger tätig zu werden. Im langfristigen Vergleich sind die Selbständigenquoten gefallen. Erst in jüngerer Zeit gründen mehr Österreicher ein Unternehmen und angesichts steigender Arbeitslosenzahlen hat die österreichische Politik auf der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten den Wert des Unternehmertums wiederentdeckt.

In der Vergangenheit zielten Förderungsmassnahmen in erster Linie auf die Linderung von Symptomen und waren damit Lippenbekenntnis. Sie folgten der Politik des «mehr desselben». Kernursachen wie zum Beispiel hohe Eintrittsbarrieren blieben – abgesehen von Teilbereichen – unangetastet. Im Vergleich zu anderen Ländern stellt die österreichische Gesetzeslage hohe formale Ansprüche an Unternehmensgründer. Das bremst Wettbewerb und hemmt Innovationen. Im Ergebnis verzichtet Österreich auf zusätzliches Wachstum.

Diese Überregulierung und ausufernde Bürokratie muss so weit als möglich gestoppt werden. Bekenntnisse dazu gäbe es von allen politischen Fraktionen. Wo dies nicht oder nicht in vollem Umfang angebracht ist, liessen sich bürokratische und rechtliche Hürden der Unternehmensgründungen mittels *Benchmarking* verkleinern. Dabei wird die erfolgreichste behördliche Abwicklung und juristische Regelung zum Modellfall (*Best practice*) für andere Behörden bzw. Länder. ♦

### Literatur

- Erwin Bendl, Benchmarking und Best-practices in der öffentlichen Verwaltung, in: Wirtschaftsstandort Österreich, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien 1998.
- Friedrich August Hayek, Freiheit und Unabhängigkeit, in: Schweizer Monatshefte II/1959.
- Helmut Maucher, Deregulierung aus Sicht eines international tätigen Unternehmens, in: Dieter Neumann-Spallart, SOS im Regelwald – 26 Beiträge zur Deregulierung, Wien 1996.
- Johann Risak / Karin Exner / Susanne Stadler, Unternehmensgründer gesucht, Wien 1998.
- UNICE: Fostering European Entrepreneurship – Benchmarking Report 1999, Vorabdruck Brüssel 1999.
- Herta Wanzenböck, Überleben und Wachstum junger Unternehmer. Wien 1998.
- Herta Wanzenböck, Das österreichische Gründungsgeschehen – eine Untersuchung der Struktur und des Beschäftigungseffektes der Unternehmensgründungen des Jahres 1997, Wien 1998.



Urs Aeberhard,  
geboren 1953, studierte  
Chemie, Physik und  
Mathematik, Doktorat in  
organischer Chemie an  
der Universität Bern.  
Tätigkeit im Pharma-  
marketing und in der  
Unternehmensberatung.  
Management-Ausbildung  
am IMD (International  
Institute for Manage-  
ment Development) in  
Lausanne, anschlies-  
send General-Manager  
Nordeuropa der Chemie-  
gruppe Graham Interna-  
tional. Seit 1994 Part-  
ner der Atag Ernst &  
Young AG und Beratungs-  
tätigkeit im Bereich  
Wissenschaft, Technolo-  
gie und Umwelt. Heraus-  
geber von «Vision», das  
Schweizer Magazin für  
Wissenschaft und Inno-  
vation.

# UNTERNEHMEN: RISKIEREN, CHANCEN WAHRNEHMEN

## Drei Beispiele

Das Unternehmertum hat in unserem Land keine ausgeprägte Tradition. Geben mehr als 25 Prozent aller amerikanischen Hochschulabgänger an, selbständig werden zu wollen, liegen die entsprechenden Werte für die Schweiz unter 5 Prozent<sup>1</sup>. Nur wenige sind bereit, ihr Vermögen in den risikoreichen Aufbau eines eigenen Unternehmens zu investieren. *Pierre Debely*, selbständiger Technologieberater aus dem Kanton Neuenburg: «Die jungen Leute sind derart auf das Sicherheitsdenken getrimmt, dass sie lieber sicher sind, zu versagen als das Risiko einzugehen, erfolgreich zu sein. Die Folge dieser Einstellung ist, dass niemand mehr etwas anpackt.» Wer sich heute entschliesst, Unternehmer zu werden, muss sich angesichts der kurzen Halbwertszeit des Wissens und der raschen Veränderungen auf den Märkten auf eine grosse Herausforderung vorbereiten. Wie risikoreich der Einstieg ins Unternehmertum wirklich ist, dokumentieren die 10 500 Konkurse, die 1996 registriert wurden und die dabei angefallenen Verluste von rund 3,8 Milliarden Franken.

Multiple Talente sind gefordert. *Charles Handy*<sup>2</sup> umschreibt es in «Le temps des paradoxes» so: Die Unternehmen müssen gleichzeitig global denken und lokal handeln, in gewisser Hinsicht mit Gewicht auftreten und sich andererseits wiederum zurückhalten. Sie müssen manchmal zentralisiert, meistens aber dezentralisiert organisiert sein. Ihre Strategien müssen auf einem Plan beruhen und trotzdem flexibel bleiben. Ihre Positionierung muss differenziert und umfassend sein. Ihr Marketing muss sich auf die grossen Märkte ausrichten und Nischen bedienen. Ihre Produkte müssen vielseitig, von hoher Qualität und trendig sein, aber preislich wettbewerbsfähig bleiben. Von den Mitarbeitern wird Selbständigkeit und mehr Teamarbeit verlangt. Sie müssen kreativ sein und gleichzeitig standardisierte Prozesse anwenden. Ihre Manager müssen mehr delegieren und mehr kontrollieren. Kurz gesagt: die Unternehmen müssen

Mittel und Wege finden, um in Einklang zu bringen, was wir üblicherweise als Gegensatz empfinden.

Etwa 373 000 Firmen sind in der Schweiz registriert. Das universelle Unternehmensbeispiel gibt es nicht. Aber es gibt Tausende von Einzelbeispielen, Familiengeschichten und -schicksalen, erfolgreiche und belanglose, tragische und schillernde.

Im Gespräch über ihre Firmen haben drei Unternehmer unter anderem ihre Motivation, ihre Ziele, ihre Probleme und den Unternehmensalltag hinterfragt. Ihre Aussagen sind eine Botschaft an die junge Generation, sich verstärkt für das Unternehmertum zu interessieren und einzusetzen.

### Beispiel 1: Fronsit AG

In Gümligen bei Bern, einer Nachbargemeinde des bekannten Berner Vororts Muri, steht am Rande eines Wohnquartiers ein modernes, mit metallischen Fassaden verkleidetes Geschäftsgebäude. Hier ist der Sitz der Firma Fronsit AG, Fassaden und Metallbau. Trotz 28 Grad Aussentemperatur am Tag des Besuches nimmt man beim Eintritt in das Gebäude ein angenehm kühles Klima wahr. Als wäre er darauf angesprochen worden, reagiert *Paul Brand*, der Inhaber der Firma: «Wir haben keine Klimaanlage. Wir haben beim Bau dieses Gebäudes unsere Kompetenz umgesetzt und die neuesten Erkenntnisse der modernen Bauphysik angewendet. Unsere Wärmeverluste sind so gering, dass die Kosten für Heizung und Warmwasser pro Winter lediglich 6500 Franken betragen. Dies, wohlverstanden, für ein Gebäude mit 50 Arbeitsplätzen.»

### Unternehmensgeschichte

Die Fronsit AG wurde 1964 gegründet. Sie ist aus einer früheren Einzelfirma, einem Handwerksbetrieb des Schlosserei- und Bedachungshandwerks hervorgegangen. Das Unternehmen hat sich auf die Projektierungs- und Ausführungsplanung sowie die ganzheitliche Realisierung von Gebäudefas-

<sup>1</sup> Handy Charles, *Le temps des paradoxes*, Editions Village mondial, Paris 1995.

<sup>2</sup> Gerken Gerd, *Abschied vom Marketing*, Econ Verlag, Düsseldorf 1990.



sadenkonstruktionen spezialisiert und beschäftigt heute 100 Mitarbeiter. Dabei wird eine Vielfalt von Materialien verarbeitet, wie zum Beispiel Keramik, Glas, Aluminium, Schiefer, Granit oder Chromnickelstahl.

Das Unternehmen ist deshalb ein interessantes Beispiel, weil es einen für die Schweiz klassischen Bereich, die Metallverarbeitung und -konstruktion repräsentiert, sich aber zu einem Hersteller und Anbieter komplexer *High-Tech*-Lösungen entwickelt hat. Die geografische Marktausrichtung war ursprünglich sehr regional und ist heute national.

Als in den sechziger Jahren die vorgehängten Gebäudefassaden aufkamen, erlebte die Berner Firma einen starken Aufschwung. Sie setzte das Jahrhunderte alte Prinzip von Kaldächern mit Estrichdurchlüftung bei der Konstruktion von Fassadenverkleidungen konsequent um. Sie entwickelte neue Vorhängesysteme, die im eigenen Betrieb hergestellt und durch eigene Monteure montiert wurden.

Das nächste Jahrzehnt wurde von den technischen Fortschritten geprägt. Neue Baustoffe und Bauelemente kamen zum Einsatz. Vermehrt wurden nichttragende, montierbare Fassadensysteme realisiert, die auf die Aussenflächen von Gebäuden montiert wurden. Der laufende Zuwachs an bauphysikalischen Erkenntnissen verschaffte der Wärmedämmtechnik den Durchbruch. In dieser Periode richtete sich die Fronsit AG immer stärker auf die überregionalen Märkte aus. Es war die Zeit der grossen Verwaltungsbauten, Schulanlagen, des Industrie- und Wohnbaus. Zudem intensivierte sich der Einsatz im Renovationssektor.

Heute arbeitet die Firma von Paul Brand im Markt für hochkomplexe Sanierungslösungen. Neueste Entwicklungen sind die Integration von Systemen zur Wärmerückgewinnung und Luftwechselsysteme. Mit ihnen soll der Energiebedarf von Gebäuden weiter reduziert und das Wohlbefinden der Bewohner erhöht werden. Lichtleitsysteme erlauben es, das natürliche Tageslicht so in das Gebäudeinnere zu lenken, dass weniger künstliche Lichtquellen benötigt werden. So ist aus dem ehemaligen Handwerksbetrieb ein stattliches Unternehmen mit Planern, Ingenieuren, Konstrukteuren und modernster Produktion entstanden, dessen Kom-

petenz auf dem stetigen Ausbau des *Know-how* und intensivem Wissensmanagement beruht. Davon zeugt auch die internationale Forschungskooperation mit sieben Partnern aus dem europäischen Raum.

### *Leitsätze zur Motivation und Führung*

*«Für mich ist ausschlaggebend, dass ich mein berufliches Leben selbst bestimmen will», meint Paul Brand. «Es geht mir letztlich darum, selbst zu entscheiden, wo ich aktiv sein will und wo nicht. Schliesslich spielt auch der Zufall eine gewisse Rolle. Wir sind nicht etwa seit jeher eine Unternehmer-Familie. Ich hatte damals die Möglichkeit, die bestehende Einzelfirma eines Freundes der Familie zu übernehmen, der einen Nachfolger suchte. Die Branche faszinierte mich und zudem hatte ich den Eindruck, dass sich bezüglich Markt und Firmenentwicklung noch viele Chancen bieten würden. So packte ich meine Chance.»*

*«Es ist nicht nur der wirtschaftliche Erfolg, der mich antreibt. Alle Werke, die wir realisieren, kann man noch während Jahrzehnten sehen. Dabei mitarbeiten zu können, ist eine sehr starke Antriebskraft. Durch das persönliche finanzielle Engagement ist der Unternehmer gezwungen, mit Leib und Seele in seiner Firma mitzumachen. Schliesslich besteht eine Verantwortung gegenüber der Familie und den Mitarbeitern. Als Unternehmer muss ich für Fehlentscheidungen oder Fehlentwicklungen voll geradestehen. Deshalb ist die Motivation, solche Probleme zu vermeiden, sehr gross.»*

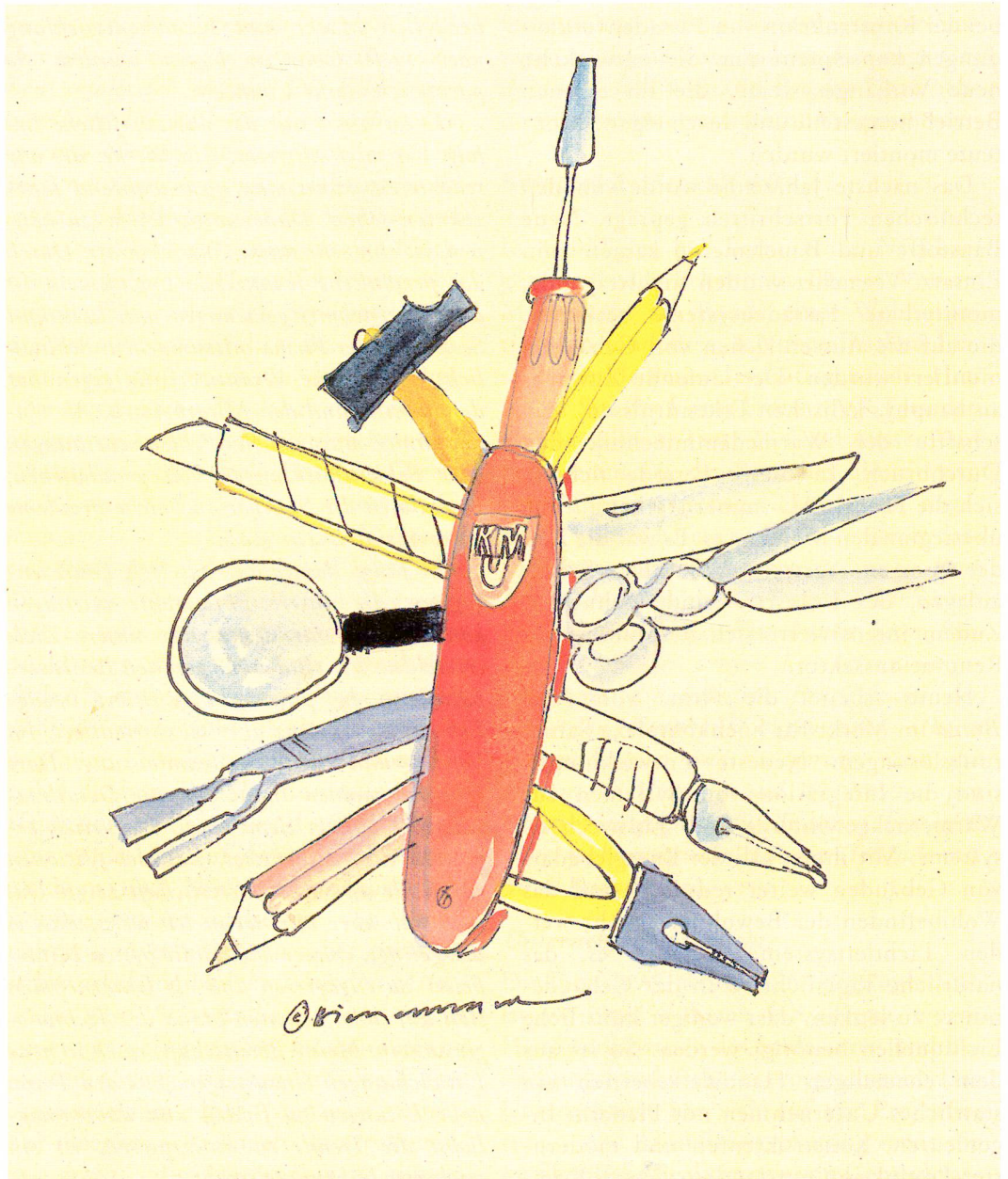
*«Es fängt damit an, dass ich Leute engagiere, die unsere Philosophie mittragen können und mit denen wir unsere Ziele erreichen. Wir sind zwar von den Besitzverhältnissen her patronal organisiert, bezüglich der Kompetenz aber teamorientiert. Im Vordergrund steht die Teamleistung. Dort gebe ich meinen Input ein, die Detailrealisierung obliegt dem Team. Natürlich erwarten die Mitarbeiter, dass ich Visionen entwickle und Risikobereitschaft zeige. Das kann ich aber nur, wenn ich weiss, dass es uns gelingt, immer wieder die besten Mitarbeiter zu engagieren und als Unternehmen stets auf dem neuesten Stand der Technologie zu sein. Meine Bereitschaft, rasch in neue Entwicklungen einzusteigen, mit den Teams neue Lösungen zu finden und dabei möglichst die Trends zu antizipieren, ist ein wichtiges Führungselement.»*

«Es geht mir letztlich darum, selbst zu entscheiden, wo ich aktiv sein will und wo nicht. Schliesslich spielt auch der Zufall eine gewisse Rolle.»



In der Firma Fronsit AG steht der Aufbau und die Förderung der Kompetenz auf drei Pfeilern. *«Erstens engagieren wir uns stark im Bereich der Berufsbildung. Jedem Mitarbeiter, der sich weiterbilden will, verschaffen wir die Möglichkeit, Berufs- und Weiterbildungskurse zu besuchen. Teilweise finden die Kurse auch bei uns intern statt. Zweitens sind wir vor vier Jahren eine internationale Kooperation für Forschung und Entwicklung eingegangen. Zusammen mit sechs Partnern arbeiten wir an neuen Technologien und Produkten. Einerseits verbessern wir unsere Kompetenz, andererseits versprechen wir uns davon einen besseren Zugang zu neuen Märkten. Zudem arbeiten wir seit vielen Jahren mit den Höheren Technischen Lehranstalten (HTL), den zukünftigen Fach-*

*hochschulen, zusammen. Der dritte Pfeiler schliesslich, sind unsere internen Planungs- und Ausführungssitzungen. Hier werden die neuesten Errungenschaften diskutiert und bekanntgemacht.»* Im Gründungsjahr 1964 beschäftigte Paul Brand gerade mal acht Mitarbeiter. Heute sind es 100 Personen, die in der Firma ihr Einkommen finden. *«Auch mit unserer kleinen Betriebsgrösse müssen wir Forschung und Entwicklung betreiben. Wir müssen mit neuen Produkten auf den Markt kommen, deren Sicherheit und Unbedenklichkeit wissenschaftlich nachgewiesen sein muss. Aber es ist uns nicht möglich, solche Aktivitäten im Alleingang, d.h. allein durch uns finanziert zu unterhalten. Deshalb diese europäische Kooperation.»* Paul Brand weiter: *«Wir haben mit*



*Klein, stabil, flexibel,  
intelligent.*



*dieser Kooperation sehr gute Erfahrungen gemacht. Da die Partner räumlich weit auseinander liegen, kommt im Markt keiner dem anderen in den Weg. Der Transfer von Know-how funktioniert gut, ohne Futterneid.»*

*«Letztlich hängt aber alles von unseren Mitarbeitern ab», ergänzt Brand. «Ihr Fachwissen, ihre Persönlichkeit, ihre Teamfähigkeit und ihr Berufsstolz sind die eigentlichen Stützen unseres Geschäfts. Deshalb gehen wir bei der Auswahl von Mitarbeitern sehr sorgfältig vor.»*

## Beispiel 2: cytos biotechnology GmbH

Die cytos biotechnology GmbH ist ein interessantes Beispiel für eine ganz junge Generation von Firmen und für eine neue Form der Entstehung von Unternehmen. Es ist das Produkt eines *Spin-offs* am Institut für Biotechnologie der ETH Zürich und ein Beweis dafür, dass es sie hierzulande gibt: Studienabgänger, die erfolgreiche Entrepreneure werden. Die cytos biotechnology GmbH arbeitet in einem noch relativ jungen, aber hyperinnovativen und absolut international ausgerichteten Fachbereich. Sie entwickelt innovative Technologien für die pharmazeutische Industrie und gilt als eine der vielversprechenden Biotechnologie-Firmen der Schweiz. Sie wird u. a. vom Novartis Venture Fund gefördert.

### Unternehmensgeschichte

Wolfgang Renner, promovierter Biotechnologe, gründete das Unternehmen 1995. Beim Lesen eines Artikels über neueste Erkenntnisse in der Zellteilung war ihm der zündende Gedanke gekommen: Es könnte doch sein, dass dieses Wissen auch für biotechnologische Anwendungen bedeutsam ist. Zu dieser Zeit arbeitete Renner bei den ETH-Professoren Hans Eppenberger und James E. Bailey an seiner Dissertation über die Steuerung des Zellzyklus.

Mit seiner Vermutung lag der junge Wissenschaftler richtig. Die Übertragung der Erkenntnisse der Mediziner auf seine Arbeiten führte zur Entdeckung eines Gens, welches das Zellwachstum reguliert. Seine Anwendung erlaubt die Herstellung physiologisch wirksamer Proteine für pharmazeutische Zwecke. Der eigentliche Fortschritt der neuen Technologie besteht darin, dass diese Proteine nicht mehr aus tierischen Zellkulturen hergestellt werden

müssen, sondern in einem künstlichen Medium entwickelt werden können, was grosse Kosteneinsparnisse ermöglicht.

Dass es sich um ein Gebiet mit enormem wirtschaftlichem Potential handelt, mag durch folgende Fakten illustriert werden: Es gibt rund 5000 solcher im menschlichen Körper sekretierten Proteine, die für die pharmazeutische Industrie von Interesse sind. Bis heute werden etwa 10 davon therapeutisch eingesetzt. Es handelt sich um Proteine wie Wachstumshormone, Insulin (regelt Zuckeraufnahme in Muskeln und Leber), Interferone (stimulieren das Immunsystem), Erythropoietin (stimuliert die roten Blutkörperchen) oder Blutkoagulationsfaktoren (regeln die Blutgerinnung). Der weltweite Umsatz mit diesen zehn Proteinen beträgt 18 Milliarden Dollar!

Doch zurück zur Gründung. Die Arbeiten der drei Wissenschaftler Renner, Eppenberger und Bailey stiessen auf ein reges internationales Interesse. Und nicht nur das. Ein holländischer Impfstoffhersteller gab der Gruppe den ersten Forschungsauftrag, der zum Ziel hatte, die Impfstoffproduktion des Herstellers auf das neue Verfahren umzustellen. Zwei Monate später kam ein weiterer Auftrag eines anderen Pharmaunternehmens dazu, der die Entwicklung der Herstellungsprozesse für rekombinante Proteine zum Ziel hatte. Mit diesen (vorfinanzierten) Aufträgen in der Tasche gründete Renner im Februar 1995 zusammen mit seinen Partnern die cytos biotechnology GmbH. Die ETH Zürich bot dabei Hand für eine sehr gute Lösung: Das Unternehmen mietete drei Labors in den Räumen der ETH Hönggerberg und konnte von allem Anfang an die Infrastruktur und die notwendigen Geräte benutzen. Damit konnten die Investitionskosten tief gehalten und die vorhandenen Gelder für die Anstellung kompetenter Mitarbeiter eingesetzt werden. Vom Deal profitiert auch die ETH, indem sie während zehn Jahren am Gewinn beteiligt ist.

Heute beschäftigt die cytos biotechnology GmbH 15 Mitarbeiter, bis Ende 1999 sind weitere 15 vorgesehen. Neben den Auftragsprojekten werden auch eigene Forschungsprojekte bearbeitet.

### Leitsätze zur Motivation und Führung

*«Mein Entscheid, dieses Unternehmen zu gründen, ist direkt mit meinem Coach und*

*«Ich versuche laufend, mir Dinge aus meinem angestammten Gebiet – der Biologie – als Operatoren zu merken, die ich auf Problemstellungen ganz anderer Bereiche anzuwenden versuche.»*



heutigen Geschäftspartner, Prof. Bailey, verbunden» sagt Wolfgang Renner. «Er hatte selbst bereits Erfahrung mit Unternehmensgründungen. Ohne die Motivation durch ihn hätte ich nie selbst angefangen. Ich hatte ja damals überhaupt keine Erfahrung in geschäftlichen Dingen. Genau da haben wir in der Schweiz ein Problem: Wenn jemand ans Massachusetts Institute for Technology (MIT) in Boston geht, dann findet er dort viele Professoren, die schon einmal ein Unternehmen gegründet haben und wissen, worauf es ankommt. Wir haben hier schlicht zu wenig Beispiele als Vorbilder, an denen sich die Jungen orientieren können. Es ist wohl kein Zufall, dass Bailey Amerikaner ist. Heute ist für mich sehr motivierend, dass ich täglich Neues entdecke und dabei etwas aufbauen kann. Unsere Arbeit ist unglaublich spannend.»

Wolfgang Renner schildert seinen Einstieg folgendermassen: «Anlässlich einer wissenschaftlichen Konferenz in San Diego trug ich die Resultate unserer Forschungsgruppe vor. Am gleichen Tag kam ein Geschäftsleitungsmitglied einer amerikanischen Biotech-Firma auf mich zu, drückte mir ein Flugticket nach Boston in die Hand und beauftragte mich, seinen Kollegen meine Arbeiten ebenfalls vorzustellen. Das gab mir den nötigen psychologischen Impuls. Als dann noch die Forschungsaufträge eintrafen, waren wir startbereit. Meine unternehmerische Stärke liegt wohl am ehesten darin, dass ich immer wieder neue Ideen habe. Ich weiss nicht, woher das kommt, vermute aber, dass es mit meiner Denkweise zusammenhängt. Ich versuche laufend, mir Dinge aus meinem angestammten Gebiet – der Biologie – als Operatoren zu merken, die ich auf Problemstellungen ganz anderer Bereiche anzuwenden versuche. Diese Kombinatorik ist für mich wie ein Lego-Spiel mit unendlicher Komplexität. Eine zweite, für den Unternehmer wichtige Komponente, sehe ich in der Fähigkeit, seine Ideen verkaufen zu können, andere zu motivieren und zu begeistern. Das dritte Element schliesslich ist das «why not? – Denken: Nicht immer alles von vornherein als unmöglich betrachten, sondern eben lieber mal einen Versuch wagen.» «Wir sind noch ein sehr junges Unternehmen. Meine Führungsarbeit findet im Labor statt, indem ich direkt mit den Mitarbeitern zusammenarbeite. Etwa die Hälfte meiner Zeit verbringe ich damit, mit den Mitarbei-

«Meine Führungsarbeit findet im Labor statt, indem ich direkt mit den Mitarbeitern zusammenarbeite.»

«Wir müssen sehr aufpassen, dass wir uns im Ideenreichtum nicht verzetteln.»

tern Ideen und Experimente zu diskutieren. Dabei versuche ich, den Ideenreichtum so zu bündeln, dass er unserem Ziel am meisten Nutzen bringt. In dieser kreativen Phase und durch den intensiven Gedankenaustausch findet der grösste Teil meiner Führungsarbeit statt. Kommunikation ist das primäre Instrument. Daneben spielt in unserer Expansionsphase die Personalrekrutierung eine grosse Rolle. Ich suche nicht nur Leute, die Fachwissen mitbringen, sondern solche, die auch genügend Biss und unternehmerischen Geist haben. Eine wichtige Erfahrung ist, dass wir Leute aus unterschiedlichen Fachgebieten zusammenbringen müssen, das gibt die kreativsten Kombinationen. Wenn sich zwei Molekularbiologen unterhalten, die seit zehn Jahren das gleiche machen, kommt meist nichts Neues heraus. Diese Interdisziplinarität hat eine Schlüsselfunktion für unsere Kultur.»

In einem Forschungsbetrieb wie der cytos biotechnology GmbH ist der Aufbau von Kompetenz die eigentliche «raison d'être». Als das grösste Problem bezeichnet Gründer Wolfgang Renner die Verzettlung. «Wir müssen sehr aufpassen, dass wir uns im Ideenreichtum nicht verzetteln. Deshalb konzentrieren wir uns zwar auf einen Kompetenzbereich bzw. auf ein einzelnes Phänomen, versuchen aber, die Erkenntnisse daraus auf andere Fragestellungen anzuwenden. Das neue Wissen, das wir innerhalb von kurzer Zeit generieren, versuchen wir so rasch wie möglich in Patentschriften festzuhalten. In diesem Bereich arbeiten wir mit sehr aufmerksamen und effizienten amerikanischen Partnern zusammen.»

### Beispiel 3: Kudelski SA

Die Kudelski SA gilt heute als eine der Perlen der Westschweizer Wirtschaft. Der Kurs seiner Aktien stieg in den ersten acht Monaten von 1997 um sagenhafte 95 Prozent. Doch dem Unternehmen Kudelski SA ging es nicht immer gut! Seine Geschichte ist besonders interessant, weil sie über eine relativ kurze Zeitspanne eine Fülle von ausserordentlichen Unternehmenssituationen umfasst. Erfolg und Misserfolg, Zusammenbruch und Neuanfang, Generationenwechsel und Strategieumstellung, alles, was ein Unternehmen erleben kann, wurde hier in einer relativ kurzen Zeitspanne erlebt.



### Firmengeschichte

In Cheseaux, einem Dorf mit rund 2000 Einwohnern, etwa 7 Kilometer nördlich von Lausanne gelegen, gibt es 143 Firmen. Viele von ihnen haben sich in den letzten Jahren hier niedergelassen, weil der Ort unmittelbar vor den Toren der Grossstadt alle Vorteile der ländlichen Idylle bietet, ohne die üblichen Nachteile von Ballungszentren aufzuzwingen. Eingangs Dorf hat sich eine kleine Industriezone gebildet, in der auch die Firma Kudelski AG ansässig ist. Das Unternehmen hat mit seinen Decodern für das Pay-TV in den letzten Jahren einen für schweizerische Verhältnisse schier unglaublichen Erfolg erlebt. Verantwortlich für diese positive Entwicklung ist *André Kudelski*, ein 38-jähriger Physik-Ingenieur, Absolvent der ETH in Lausanne. Vor wenigen Jahren hat er die Geschicke der Firma in die Hände genommen und eine völlig neue Ausrichtung eingeleitet.

Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges floh die Familie *Kudelski* aus Warschau und liess sich – nach einer Zwischenstation in Ungarn – in Frankreich nieder. *Stefan Kudelski*, zu diesem Zeitpunkt 14 Jahre alt, fiel bereits in der Schule den Lehrern durch sein grosses Interesse für die Radiotechnik auf. Später, als Student der damaligen Ecole Polytechnique Universitaire de Lausanne (EPUL), kam ihm während der Besichtigung einer Maschinenfabrik die zündende Idee: Die Maschinenteknik musste mit der Elektronik verbunden werden. Auf der Suche nach einem Speicher für Informationen kam er mit den ersten Tonaufnahmegeräten in Kontakt, die auf dem Markt auftauchten. Da keines seinen Anforderungen entsprach, entschied er kurzerhand, selbst eines zu bauen. Am 20. Mai 1952 stellt er seinen Prototyp an einem Wettbewerb einer Gruppe von Tonjägern vor und wurde auf Anhieb Sieger. Die erste Geräte-Generation des NAGRA (poln. «gespeichert») war geboren. *Kudelski* gründete 1953 als 24-Jähriger seine Firma und begann in einem kleinen Haus in der Nähe von Lausanne mit dem Serienbau von Tonaufnahmegeräten.

Rasch wurde die Fachwelt auf die NAGRA-Geräte aufmerksam, die von ausserordentlicher Qualität und Zuverlässigkeit waren. 1958 wurden bereits 250 Geräte hergestellt. 1959 bestellte die RAI 100

«Ich glaube nicht, dass die Leute mit Befehlen geführt werden können. Meine Vorstellung ist eher die: Der Unternehmer zieht den Karren und lädt seine Mitarbeiter dazu ein, mitzuziehen.»

NAGRA, die an den Olympischen Spielen in Rom von 1960 zum Einsatz gelangten. Die Mitarbeiterzahl war inzwischen auf 50 angestiegen und der Ruf der Firma *Kudelski* so bekannt geworden, dass die wichtigsten Radiobetreiber der Welt Kunden wurden. 1964 beschäftigte das Unternehmen 126 Mitarbeiter und verkaufte 1500 Tonbandgeräte. 1969 waren es bereits 2500 verkaufte Geräte und 12 Millionen Umsatz. 1978, auf dem Höhepunkt, steigt der Umsatz auf 23 Millionen. Doch mit den Fortschritten der Elektronik wurde nicht nur die Firma *Kudelski* immer besser, sondern auch die Konkurrenz. Neue Technologien, Digitalisierung und Videotechnik führten zu einer Marktsättigung und rückläufigen Umsätzen. Der Höhenflug der Firma *Kudelski* nahm in den siebziger Jahren sein Ende. In den achtziger Jahren stand *Kudelski* gar vor dem endgültigen Aus.

Auf der Suche nach Diversifikationen beschäftigten sich die *Kudelski*-Ingenieure in den achtziger Jahren mit elektronischen Sicherheitssystemen. Mit dem Aufkommen des Pay-TV in den USA und Europa zeichneten sich neue Marktchancen ab. Der Durchbruch gelang schliesslich, als sich der französische Erfolgssender «Canal+» 1989 dazu entschloss, seine Decoder durch die Firma *Kudelski* bauen zu lassen. Ein neuer Frühling begann. Mit Hilfe der Banken wurde das Unternehmen 1991 saniert, wobei sich *Stefan Kudelski* aus dem operativen Geschäft zurückziehen musste. Sein Sohn *André* übernahm die Führung und setzte ein neues Unternehmenskonzept um: «Früher waren wir völlig auf den technologischen Fortschritt fixiert. Heute stellen wir nur noch Produkte her, die einem Marktbedürfnis entsprechen.» Von 1991 bis 1995 erlebte das Unternehmen eine tiefgreifende Umstellung. In nur wenigen Jahren gelang es *Kudelski*, die Firma zu einem der wichtigsten Akteure des globalen Pay-TV-Marktes zu entwickeln. Die Tonaufnahmegeräte, die 1989 noch 80 Prozent des Umsatzes ausmachten, trugen 1995 noch 10 Prozent zum Umsatz bei. Der Personalbestand betrug Ende 1998 180 Personen.

### Leitsätze zur Motivation und Führung

«Der Unternehmer hat eine langfristig ausgerichtete Vision, der Manager konzentriert sich eher auf die kurzfristigen Anforderun-



gen des Geschäfts», fasst André Kudelski seine Sicht der Dinge zusammen. «Der Unternehmer handelt in Funktion eines Resultats, das vielleicht erst in fünf bis zehn Jahren sichtbar wird, wogegen der Manager an schnellen Resultaten gemessen wird. Ganz fundamental ist jedoch, dass der Unternehmer mit seiner Firma persönlich viel stärker verbunden ist – in guten wie in schlechten Zeiten – als der Manager. Beide sind aber für das Unternehmen komplementär. Der Manager muss dafür sorgen, dass die tägliche Arbeit gut erledigt wird, als Unternehmer muss ich mir mehr Gedanken über die langfristigen Konsequenzen machen.»

«Meine Motivation leitet sich aus dem Willen ab, etwas aufzubauen. Das kann etwas Virtuelles oder etwas Konkretes sein. In dieser Region eine gewisse Präsenz zu haben oder die Kunden von unseren Lösungen zu überzeugen, sind für mich weitere Motivationsfaktoren. Wenn sich meine Strategie erfolgreich umsetzen lässt, dann motiviert mich dies.» Für André Kudelski muss der Unternehmer selbst Enthusiasmus zeigen: «Ich glaube nicht, dass die Leute mit Befehlen geführt werden können. Meine Vorstellung ist eher die: Der Unternehmer zieht den Karren und lädt seine Mitarbeiter dazu ein, mitzuziehen.»

«Der Unternehmer muss seinen Enthusiasmus sichtbar machen und ihn kommunizieren. Toleranz ist ein weiteres Führungsinstrument. Wenn ich bei Fehlern von Mitarbeitern Toleranzdenken signalisiere, gibt das eine gewisse Sicherheit und Stabilität im Unternehmen. Niemand ist immer perfekt, es gibt immer wieder Fehler. Wenn ich keine Fehler mehr akzeptiere, wird auch niemand mehr etwas Neues ausprobieren, aus Angst, irgend etwas falsch zu machen. Das wäre für ein innovationsorientiertes Unternehmen wie unseres völlig negativ. Wichtig ist aber, dass jeder versucht, immer besser zu werden und dass jeder merkt, wo die Toleranzgrenzen angesetzt sind. Hier setzt wieder die Kommunikation ein: Ich muss in Auseinan-

«Wenn ich keine Fehler mehr akzeptiere, wird auch niemand mehr etwas neues ausprobieren, aus Angst, irgend etwas falsch zu machen.»

dersetzungen und Gesprächen mit meinen Stellungnahmen die Grenzen klarstellen.» In diesem Punkt, findet Kudelski, ist der Ursprung vieler Probleme zu suchen: «Wie oft kommt es vor, dass an Sitzungen den Leuten der Mut und die Offenheit fehlt, die Dinge auf den Tisch zu bringen. Weil sie später in Korridorgesprächen und in der Gerüchteküche ausgebreitet werden, entstehen viele unnötige Konfliktsituationen, die Führungskapazität blockieren.» – «Der Ursprung unserer Kompetenz sind unsere Kunden. Wenn wir kompetent sein wollen, müssen wir zuallererst unseren Kunden zuhören, die ihre Bedürfnisse formulieren. Dann setzen wir uns an den Tisch und denken über Lösungskonzepte nach, die von Mitarbeitern mit dem richtigen Fachwissen umgesetzt werden. Es geht vielmehr darum, die Kundenbedürfnisse statt die Technologie zu beherrschen. Die Technologie ist ein Mittel, das wir gezielt einsetzen. Der Kunde ist also auch in dieser Beziehung unser bester Partner. Für den Aufbau von Kompetenz spielt das Verhalten der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Sie müssen im Team arbeiten können und ihr Wissen anderen kommunizieren, es mit anderen teilen.»

### **Zusammenfassend: Positive Erfahrung**

Der Besuch der drei Unternehmen ist insgesamt eine positive Erfahrung. Ist es ein Zufall, dass in diesen erfolgreichen Firmen eine angeregte Stimmung des Aufbruchs herrscht? Nicht blinder Optimismus der Unternehmer steckt dahinter, sondern ein kritisch austarierter Glaube an die Chancen, die sich trotz harten Wettbewerbs bieten. Damit schaffen die drei Beispiele einen angenehmen Kontrast zur verhaltenen Stimmungslage in der Schweiz. Sie machen Mut, spornen an und bringen jene zum Verstummen, die dauernd mehr Energie aufwenden um zu sagen, warum etwas nicht geht, als um herauszufinden, ob es geht. ♦



**Marie-Luise Schwarz-**

**Schilling**, geboren in Berlin, studierte Volkswirtschaft in Paris und München, Abschluss 1957. 1958–1991 Geschäftsführerin der Firma Accumulatorenfabrik Sonnenschein, Bidingen, Oberhessen; seit 1992 Vorsitzende des Ronneberger Kreises, Burg Ronneberg, Schwerpunkt: Ethik in der Wirtschaft, im Vorstand der «Fördergemeinschaft zur Gründung einer Friedensuniversität», Berlin; Vorträge und Publikationen zu wirtschaftspolitischen Themen und zum Thema Ehe und Geschichte der Ehe. Buchveröffentlichung: «Kaufmann und Schamane», Seewald Verlag, Stuttgart, 1984.

## LUST AM «UNTERNEHMER SEIN»

*Dem Zeitgeist entspricht das Bild vom gestressten Unternehmer, der «von Sorgen niedergebeugt» mit seinem Schicksal hadert. Für die Autorin stehen andere, lustbetontere Charakterzüge im Vordergrund. Zum Unternehmer sein gehört nicht nur Mut, sondern auch Freude und Lust. Man kann – etwas unkonventionell – die Einflussgrössen, die auf den Unternehmer einwirken, in solche einteilen, welche Lust anregen und solche, welche die Lust lähmen.*

Zunächst sei ein Bereich angesprochen, in welchem die Lust am Unternehmer sein oft spürbar und nachhaltig gelähmt werden kann. Ich meine das in Familienunternehmen so häufige Dreinreden von Familienmitgliedern, etwa von Onkeln und Tanten, die zwar nichts vom Geschäft verstehen, aber trotzdem alles besser wissen und – vor allem – Geld sehen wollen. Eine andere Quelle der Unlust ist das Dreinreden der Familie bei der Partnerwahl. Da vermengen sich das Firmen- und das Privatleben in einem besonders empfindlichen Bereich. Ein Kind aus einer Nicht-Unternehmerfamilie kann getrost einen «Paradiesvogel» als Partner wählen, und die Eltern werden milde lächeln und denken «Hauptsache, das Kind ist glücklich». Nicht so in einer Unternehmerfamilie. Die Frage heisst hier nicht: Wird das Kind glücklich, sondern: Taugt dieser neue Mensch zu unserer Horde? Denn: Alle werden von den Folgen mitbetroffen sein.

### Unlust und Lust familiärer Bindungen

Ob dieses «Dreinreden der Horde» der *Species Unternehmer* nützlich ist oder nicht, bleibt eine offene Frage. Dass Unternehmern besser halten als andere stimmt nicht, aber eines ist erwiesen: Unternehmer oder Unternehmerinnen haben mehr Kinder als andere Bevölkerungsgruppen. Dies zeigt sich in der Statistik.

Dieser Unlust an der Familie steht aber auch eine Lust durch die Familie gegenüber, gewissermassen als Kompensation zum vorher Erwähnten. Eltern und Kinder entwickeln oft eine besondere Solidarität gegen aussen. Unternehmerfamilien fallen seltener auseinander als Durchschnittsfami-

lien. Hängt dies mit einem gemeinsamen Wertekatalog durch gemeinsame Arbeit zusammen? Bestimmt hier das (unternehmerische) «*Sein*» das (familiäre) «*Bewusstsein*»? Man sollte mit so tiefsinnigen Begründungen vorsichtig umgehen. Meine Erklärung ist einfach: Unternehmerfamilien sind auch heute, im Zeitalter der Globalisierung und des Internet, so etwas wie eine Ur-Horde geblieben. Sie arbeiten zusammen auf ein Ziel hin. Dieses Ziel heisst *Überleben*, und das gelingt nur gemeinsam.

### Lust an der Selbständigkeit

Das Familienleben zeigt sich also in Unternehmerfamilien in einer pointierten Ambivalenz: Lust lähmend und Lust fördernd. Ein Bereich, der vorbehaltlos auf die positive Seite gehört, ist die Lust an der Selbständigkeit. Was Selbständigkeit bedeutet, habe ich erst nach einer Weile begriffen, als ich realisierte, dass jetzt keiner mehr über mir war, dass ich selbst machen durfte, aber auch selbst machen musste, was die Situation herausforderte. Ein Unternehmen ist keine Demokratie. Jemand muss den Ton angeben, entscheiden und die Verantwortung für die Folgen übernehmen. Hierarchien und Befehlswege in Unternehmen – formelle und informelle – sind schon oft wissenschaftlich untersucht worden. Viel interessanter wäre es, die Wege ausfindig zu machen, welche Freude und Lust fördern, die *Stimulationswege*. Egal wie kollegial oder milde-autoritär geführt wird, das Entscheidende ist die Frage, ob es gelingt, die Mitarbeiter zum aktiven Mitdenken und Mitwirken zu stimulieren. Diese Stimulation kann mit *beiden* Führungsstilen gelingen oder misslingen, eine



Aussage, die bei jenen professionellen Managementberatern Unmut erweckt, welche ausschliesslich den kollegialen Führungsstil für *political correct* halten.

## Lust am Verändern

Am Ausdenken und Ausarbeiten neuer Strukturen und Strategien kommt heute kein Unternehmen mehr vorbei. Alle sieben Jahre, heisst es, braucht auch ein Unternehmen eine neue Struktur, sonst schlafe der Laden ein. Es kommt nicht darauf an, ob das Neue besser ist als das Alte. Zu einem späteren Zeitpunkt kommt man möglicherweise auf das Alte zurück, das schadet nicht. Entscheidend ist der Zwang zum Umdenken, er belebt die Phantasie und fördert die Lust.

Im Moment ist es zum Beispiel modern, dass Unternehmen Grossfusionen vornehmen und anschliessend Töchter in eigene

Wer sich  
allzusehr auf  
Sachprobleme  
konzentriert und  
Beziehungs-  
probleme  
vernachlässigt,  
setzt häufig  
falsche  
Prioritäten.

Dem Kunden zuhören  
können – jederzeit für  
den Kunden da sein.

GmbHs ausgliedern. Ich bin fast sicher, dass in fünf bis sieben Jahren diese Entwicklung ganz leise und schrittweise zurückgenommen wird und die Unternehmen ihre Tochtergesellschaften wieder einsammeln oder schliessen.

Dieser Wandel in den «Moden» wird oft als Produkt des Zeitgeistes angesehen. Das ist richtig, aber richtig ist auch, dass wir *selbst* diesen Zeitgeist prägen und weitergeben. Im Unternehmen ist der Unternehmer persönlich der Trendsetter des Modewandels. Er ist eigentlich der animateur, nicht etwa nur in dem Sinne, dass er die anderen unterhält, sondern vor allem in dem Sinne, dass er ihre Spitzenleistung hervorlockt und gleichzeitig eine Art Korpsgeist weckt. Dies gelingt nach meiner Erfahrung am besten durch regelmässige persönliche Kontaktnahme, durch *Management by walking around*.

## Hoher Stellenwert der Personalführung

Fehler in der Personalführung potenzieren sich sofort, und wenn Personalprobleme gelöst sind, verschwinden oft die Sachprobleme von alleine. Wer sich allzusehr auf Sachprobleme konzentriert und Beziehungsprobleme vernachlässigt, setzt häufig falsche Prioritäten. Während uns ein neues Sachproblem, wie etwa eine neue Entwicklung, ein Neubau oder die Gründung einer Tochtergesellschaft fasziniert, übersehen wir gern einen grundlegenden persönlichen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern, der zu einer Kündigung führt. Wenn ein hervorragender, gut integrierter Spezialist wegen irgendeiner persönlichen Frustration zur Konkurrenz hinüberwechselt, bedeutet es auch im heutigen Arbeitsmarkt einen empfindlichen Verlust. Gut ausgebildete und auf ihre Aufgabe eingespielte Fachleute sind heute schwer zu ersetzen. – Dabei sind die Ansprüche enorm gestiegen. Der unternehmerische Grundsatz *Just*





*in time* verlangt andere Qualitäten als Ordnung und Pünktlichkeit. «0,01 Prozent Fehlerrate» bedeutet etwas anderes als nur «gute Qualität». Wir sind auf Hochleistung ausgerichtet und unsere Mitarbeiter auch. Da lohnt sich die Pflege. Pflege heisst nicht Verwöhnung, aber den richtigen Einsatz am richtigen Ort zur richtigen Zeit. Dies setzt im Personalwesen hohe Ansprüche. In den nächsten 30 Jahren wird dies immer wichtiger. Die Zahl der Arbeitsfähigen (Altersgruppe 20–60) wird von 60 Prozent im Jahr 1993 auf 55 Prozent im Jahr 2000 und auf 46 Prozent im Jahre 2030 sinken.

### **Lähmung der Lust: der Wohltäter-Staat**

Wir leisten uns heute einen Staat, der sich als Wohltäter und Heilsbringer versteht, der als Zielsetzung nichts weniger als «das Gute» aktiv hervorbringen will. Vorzuziehen wäre eine bescheidenere Zielsetzung: die Abwendung von Schäden für Bürger und Land, wie es *Karl Popper* formulierte. *Helmut Schelsky* schreibt in seinem Buch «Die Arbeit tun die anderen» (1958) über die Sinndeuter und Sinnvermittler in Deutschland. Er vergleicht die Intellektuellen mit einer Priesterkaste. Ich nenne diese Priesterkaste «die Schamanen» und habe darüber ein Buch geschrieben («Kaufmann und Schamane», 1984). Der Schamane ist neben dem Häuptling eine der ältesten Figuren der Weltgeschichte. Sein Gegenspieler ist der Kaufmann. Ein Kaufmann verkörpert das neugierige *Ich* in der Weltgeschichte, das relativ jungen Datums ist. Kaufleute werden reich aus eigener Kraft und sind damit von den Zuteilungen des Schamanen, der mit über das Stammesvermögen verfügt, unabhängig. Bei dieser wohlwollenden Beschreibung darf man natürlich nicht ausser acht lassen, dass Kaufleute sehr oft mit dem Tempel kollaboriert haben, wie wir es zuletzt im Iran beobachten konnten, wo ja die Bazarier den Ajatollah finanzierten. Was bezweckten sie damit? Unternehmer möchten sich immer wieder bei den Schamanen vom Vorwurf der Anstössigkeit freikaufen. Dies ist ein eitles Unterfangen, denn Unternehmer sind und bleiben anstössig, verdächtig und im schlimmsten Fall sogar verhasst. Verhasst, weil sie reicher sind als

.....  
Der Kaufmann  
verkörpert das  
neugierige  
Ich in der  
Weltgeschichte.  
.....

.....  
Unternehmer sind  
und bleiben  
anstössig,  
verdächtig und  
im schlimmsten  
Fall sogar  
verhasst.  
.....

andere, vor allem aber, weil sie freier sind. Oft wird in diesem Zusammenhang der Neid als Motiv genannt. Dieser Neid lässt sich auch durch noch so viele Spenden nicht beschwichtigen. Er wird nur dann kleiner, wenn eine bestimmte Gesinnung im ganzen Volk an Ansehen gewinnt.

### **Freiheit als Herzensangelegenheit**

Bis heute haben wir in Europa versäumt, die Bedeutung der ökonomischen Freiheit so darzustellen, dass sie rational und emotional von Mehrheiten verstanden und mitgetragen wird. Freiheit muss auch zu einer Herzensangelegenheit werden. Für die «Schamanen», d.h. die professionellen Sinndeuter, ist die Gleichheit wichtiger als die Freiheit, denn darauf beruht ihre Macht. Umfragen zeigen es immer wieder: In den USA ist dies anders. Für mich war die Fahrt mit einem farbigen Taxifahrer in Washington ein Schlüsselerlebnis. Er erklärte mir, was an *Hillary Clintons* Gesundheitsreform schlecht, demütigend und freiheitsberaubend sei. In Europa verteidigen höchstens eine Handvoll Leute die Freiheit des Einzelnen – in den USA sehr viele, auch sogenannte Nicht-Privilegierte. Darin besteht ein wichtiger Auftrag des Unternehmers in Deutschland. Freiheit muss auch in den Herzen unserer Bevölkerung verankert werden. Dies ist nur möglich, wenn das Staatsmonopol im Bildungswesen durch private Bildungseinrichtungen auf allen Stufen, besonders durch private Hochschulen, ergänzt wird.

Der ideale Unternehmer lebt im goldenen Zeitalter des Umbruchs und des Aufbruchs. Er wartet keineswegs ab, bis dieses Zeitalter von selbst kommt, er kreiert es. *Joseph Schumpeter* hat den Unternehmer als Menschentypus geschildert, der stets bereit ist, zu neuen Ufern aufzubrechen, Pionier zu sein. Heute mögen andere Eigenschaften und Fähigkeiten im Vordergrund stehen, aber ich hüte mich, hier Adjektive aufzuzählen und Ratschläge zu erteilen. Was nach wie vor gefragt ist, ist die Fähigkeit, führen und vor allem animieren zu können. Es muss *knistern* im Unternehmen, bei Kunden, Mitarbeitern und Banken. Wenn es nämlich knistert, und zwar bei den anderen, wird der Luststimulus die Lustlähmung immer wieder überwinden. ♦