

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 91 (2011)
Heft: 992

Artikel: Die den Karren ziehen
Autor: Goldkamp, Benedikt
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735339>

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: 13.04.2026

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

4 Die den Karren ziehen

Manager sind untendurch. Unternehmer stehen hoch im Kurs. Aber was ist das, ein Unternehmer?

von Benedikt Goldkamp

Der Begriff des Unternehmers ist heute wieder in aller Munde. In Zeiten medialer Angriffe auf Abzocker, Heuschrecken und «neoliberale» Kapitalisten bietet er für viele Leistungswillige die Legitimation ihres Handelns. So bilden Top-Business-Schools gemäss Selbstdeklaration unternehmerische Manager aus, Compensation Committees modellieren ihre Vergütungsmodelle für hochbezahlte Topmanager nach unternehmerischen Gesichtspunkten, und erfolgreiche angestellte Manager von Konzernunternehmen lassen sich in sehr freier Auslegung des Unternehmerbegriffes zum «Entrepreneur des Jahres» küren. Alles nach dem Motto: Wenn schon Kapitalist, dann bitte in der vergleichsweise gesellschaftlich akzeptablen Gestalt des Unternehmers.

Was für Unternehmer aber braucht das Land? Von welchen Usurpatoren des Begriffes gilt es sich abzugrenzen? Wo lauert, sozusagen, die Gefahr in den eigenen Reihen?

Tatsächlich gibt es keine allgemeingültige Definition des Unternehmers, und der in weiten Teilen der Gesellschaft positiv besetzte, ungeschützte Begriff wird zunehmend verwässert. Begriffe wie «Serial Entrepreneur», «unternehmerischer Financier» oder «Social Entrepreneur» illustrieren die Bandbreite derer, die sich ein positives Image vom selbstgewählten Unternehmerstatus versprechen.

Der Unternehmer ist zunächst einmal in der umgangssprachlichen Bedeutung des Wortes der Inhaber (Eigentümer) eines Unternehmens beziehungsweise eines Betriebes, den er selbständig und eigenverantwortlich führt. Es genügt also nicht, «nur» Eigentümer zu sein oder «nur» selbständig

und eigenverantwortlich zu führen. Erst wenn beide Kriterien erfüllt sind, haben wir es nach gängiger, aber durchaus präziser Lesart mit Unternehmern zu tun.

Erfreulicherweise ist die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens in den vergangenen Jahren wieder beliebter geworden. Doch sind diese Neu- und Jungunternehmer «echte» Unternehmer, oder erleben wir hier eine Mogelpackung? Mir geht es hier weniger um die Schumpetersche Unterscheidung zwischen dem Unternehmer als Innovator und Gleichgewichtszerstörer und dem Kapitalisten als (planvoll)

Der Karren wird bewegt: von dieser Leistung profitiert die Gesellschaft.

Ressourcen unter Renditeaspekten einsetzendem «Wirt». Für mich steht vielmehr der soziale Nutzen und die soziale Akzeptanz der Unternehmer im Vordergrund, die ihr eigenes Schicksal mit dem ihrer Unternehmen verbinden und als Kapitane das sinkende Schiff als Letzte verlassen, sollte es zum Äussersten kommen.

In diesem Sinne bietet sich eine Erweiterung der Begriffsdefinition an, um den Unternehmertypus zu beschreiben, der meiner Meinung nach einen echten gesellschaftlichen Nutzen erzeugt und dem die Gesellschaft auch zu Recht Respekt zollt: eine Er-

Benedikt Goldkamp

Benedikt Goldkamp ist Delegierter des Verwaltungsrats von Phoenix Mecano. Er führt das börsenkotierte Familienunternehmen und vertritt die Familie, die als langfristige Ankeraktionärin rund 33 Prozent des Aktienkapitals hält. Das international tätige Schweizer Technologieunternehmen hat 2010 einen Umsatz von 500 Millionen Euro erwirtschaftet und beschäftigt 5900 Mitarbeiter.

weiterung um den Aspekt der Langfristigkeit.

Es war Winston Churchill, der diesen Unternehmertypus treffend beschrieb: «Manche Leute halten den Unternehmer für einen rüdisigen Wolf, den man totschiessen müsse. Andere sehen in ihm eine Kuh, die man ununterbrochen melken müsse. Nur wenige erkennen in ihm das Pferd, das den Karren zieht.» Der Unternehmer wird von Churchill also als gesellschaftlicher Leistungsträger – nicht als Innovator oder Gleichgewichtszerstörer – definiert. Dabei verzichtet er auf moralische Kriterien. Der Karren wird bewegt: von dieser Leistung profitiert die Gesellschaft. Sie ist die Quelle von Wohlstand, Arbeitsplätzen, Steuereinnahmen für den Staat und von Produkten und Dienstleistungen für den Konsumenten.

Arbeit, Verzicht, Leistungswillen

Viele Unternehmen, die heute das Rückgrat der Volkswirtschaften Mitteleuropas bilden, wurden in beeindruckenden Lebensleistungen von Vertretern der Nachkriegsgeneration aufgebaut. Durch harte Arbeit, Verzicht, Kreativität und unbedingten Leistungswillen der Unternehmer entstanden Werte, die Generationen überdauert und bis heute Bestand haben. Bei diesen



Benedikt Goldkamp, fotografiert von Philipp Baer.

Unternehmern ist also zweifelsfrei das Kriterium der Langfristigkeit erfüllt.

Schauen wir uns dazu im Vergleich die neuen Unternehmer von heute an. Eine Aussage von Dietmar Grichnik, Professor für Entrepreneurship an der WHU-Universität, Otto Beisheim School of Management, im deutschen Magazin «Wirtschaftswoche» ist aufschlussreich. 2009 hielt er fest, dass

**Die Firma ist
das eigene Baby,
das man nicht
einfach so hergibt.**

zuletzt jeder fünfte Absolvent der Eliteuniversität ein eigenes Unternehmen gegründet habe – und dass die Gründung gerade in Krisenzeiten an Attraktivität gewinne. Zugleich gab er zu Protokoll, dass die beliebtesten Neugründungen Web-2.0-Internetunternehmen seien, weil diese Branche einen schnellen und ertragreichen Exit (!) verspreche. Gleichzeitig beklagte er einen relativen Mangel an langfristig interessanten Unternehmensgründungen im Technologiebereich. In dieselbe Kerbe schlug der jüngst verstorbene Steve Jobs, in dessen Biographie zu lesen steht: «Ich mag es nicht, wenn sich Leute «Unternehmer» nennen, die Start-ups gründen und sie dann verkaufen bzw. an die Börse gehen, bloss um schön einsacken und weitermachen zu können.»

Geht es also doch nur um den Wunsch nach dem schnellen Rubel? Ist die Idealvorstellung dieser jungen Unternehmensgründer der Lebensstil der Internetmillionäre, die heute die Villenviertel an der Zürcher Goldküste bevölkern, von denen jedoch kaum einer heute noch Eigentümer des selbstgegründeten Unternehmens ist? Und wie sieht es bei modernen Unternehmern der Generation «Private Equity» aus? Halten diese selbsternannten «Spezialisten für die Mittelstrecke», die – im Idealfall – in drei bis fünf Jahren stille Reserven der mit hohem Fremdfinanzierungshebel übernommenen Firmen aufdecken, dem Ver-

gleich mit den Gründerunternehmern der Nachkriegsgeneration stand? Ist der gesellschaftliche Nutzen der durch aggressive M&A-Transaktionen aufgebauten «Firmencluster» zur Erreichung einer für einen leichteren Weiterverkauf erforderlichen kritischen Grösse vergleichbar mit der organischen Wertschöpfung von Generationen überdauernden Familienunternehmen? Wer profitiert letztlich von kurzfristigen Wertsteigerungen durch Effizienzgewinn (sprich: Verzicht auf Zukunftsinvestitionen, Personalabbau), wenn am Ende nur das Ziel besteht, so den für einen erfolgreichen Exit erforderlichen Verkaufspreis zu steigern?

Doch es gibt sie noch, die Gründer, die sich mit ihrem Unternehmen als Lebenswerk verbunden fühlen. Übrigens auch unternehmerisch geführte Beteiligungsgesellschaften wie die Berkshire Hathaway von Warren Buffet, der einst auf die Frage eines Analysten nach seinem bevorzugten Investitionshorizont antwortete: forever. Solche Unternehmer brauchen keinen modernen Nachhaltigkeitsbericht als zusätzliche administrative Auflage durch die Börse. Hier liegt die langfristige Wertsteigerung im ureigenen Interesse des Unternehmers.

Joseph Marie de Maistre, der französische Politiker und Philosoph des 19. Jahrhunderts, sagte einst, dass jedes Volk die Regierung habe, die es verdiene. Vielleicht ist es eben auch so, dass unsere Gesellschaft auch die Unternehmer bekommt, die sie verdient. Anstatt Leistung über die Höhe des Bonus zu messen, sollten sich die Meinungsführer in Politik und Medien für Rahmenbedingungen einsetzen, die intrinsisch motivierten Menschen den Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit als Lebensaufgabe erleichtern.

Warum verkaufen?

Ich habe das Glück, im Rahmen meiner eigenen, unternehmerischen Tätigkeit regelmässig die aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens zu bereisen. Dabei fällt mir immer wieder auf, wie gross dort die Bedeutung der Ingenieurwissenschaften ist, während sie in den westlichen Industrieländern laufend abnimmt. Sie stehen, ver-

glichen mit Jura und Betriebswirtschaft, hoch im Kurs der jungen Eliten. Und wenn junge Menschen in Asien Unternehmen gründen, steht viel häufiger das Produkt oder die Dienstleistung im Vordergrund – und nicht die Gestaltung einer späteren allfälligen M&A-Transaktion.

Der Traum vom eigenen Unternehmen beinhaltet natürlich immer auch den Wunsch nach wirtschaftlichem Erfolg. Trotzdem zeigt sich auf der Suche nach geeigneten Akquisitionen für meine Unternehmensgruppe in Asien oft eine vergleichsweise geringe Verkaufsbereitschaft der Eigentümer. Die Firma ist das eigene Baby, das man nicht einfach so hergibt.

Nach einem gelungenen Unternehmenskauf in China sprach mich kürzlich ein chinesischer Bekannter an einem gesellschaftlichen Anlass an. Anstatt mich zu diesem mutigen Wachstumsschritt zu beglückwünschen, kritisierte er die Akquisition auf höfliche chinesische Art. Niemand verkaufe ein gutes Unternehmen, meinte er. Obgleich ich seine Äusserung zunächst nicht nachvollziehen konnte, brachte sie mich in Grübeln. Vor gar nicht allzu langer Zeit hätte man möglicherweise eine solche Aussage auch in Europa hören können. Wie kann man sich mit Leib und Seele einer Firma, Mitarbeitern und Produkten verschreiben und gleichzeitig die optimale Verkaufstransaktion strukturieren?

Wenn Unternehmen Lebenswerke sind und der Unternehmer langfristig auf Gedeih und Verderb zu seiner Firma steht, lösen sich viele gesellschaftliche Konflikte der heutigen Zeit von selbst.

Wenn das eigene Unternehmen, also konkret: die Verantwortung für die Mitarbeiter und die Freude an der kreativen Aufgabe der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, vom Unternehmer als sinnstiftend empfunden wird und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Verfolgung langfristiger Ziele gegeben sind, dann werden wir die Unternehmer im Sinne Churchills haben, die den Karren zum Nutzen der Allgemeinheit ziehen. Dann können Unternehmer auch wieder vermehrt einen Beitrag zum Kitt leisten, der unsere Gesellschaft zusammenhält. ◀