

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 96 (2016)

Heft: 1033

Artikel: Spannendes Leben am Abgrund

Autor: Scheu, René / Wagner, Jobst

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736250>

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: 12.01.2026

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

Spannendes Leben am Abgrund

Kosten privatisieren,
Profite sozialisieren:
So funktioniert
unternehmerisches Handeln.

von René Scheu und Jobst Wagner

Publizisten entscheiden nicht nur darüber, wie Unternehmer in der Öffentlichkeit dargestellt werden, sondern auch darüber, wer überhaupt als Unternehmer gilt. Das Problem dabei: Publizisten haben mangels einschlägiger Erfahrung für gewöhnlich keinen hinreichend präzisen Begriff unternehmerischen Handelns. Um zu illustrieren, was wir meinen, beziehen wir uns auf eine ebenso amüsante wie hintersinnige und kluge Unterscheidung von Nassim Nicholas Taleb. Der Mathematiker, nicht so erfolgreiche Trader und ziemlich erfolgreiche Autor unterscheidet in seinem Buch «Antifragilität» drei Typen menschlichen Handelns: jenen der Helden bzw. Heiligen, jenen der Unternehmer und jenen der Schwätzer. Was sie voneinander unterscheidet, ist einzig der Einsatz, der auf dem Spiel steht: die eigene Haut – oder eben: «skin in the game».¹ Indem Taleb auf ein einziges – und zudem intuitiv nachvollziehbares – Unterscheidungskriterium zurückgreift, gelingt es ihm, eine schnörkellose Verantwortungsethik zu formulieren, die eigentlich Pflichtstoff für moderne Managementlehrbücher sein müsste.

Es gibt nach Taleb jene, die ihre Haut aufs Spiel setzen, also hohe persönliche Risiken eingehen, um anderen zu helfen; gelingt

ihrer Unternehmung, profitieren andere davon; misslingt sie, tragen sie allein die Konsequenzen. Das sind die – äusserst raren – Heiligen. Dann gibt es jene, die auf eigenes Risiko handeln und im Falle des Erfolgs profitieren, wobei der Profit immer auch anderen zugutekommt (direkt involvierten und nichtinvolvierten Akteuren); sollten sie hingegen scheitern, sind sie die ersten Leidtragenden des Misserfolgs: das sind die – schon häufiger – Unternehmer. Und es gibt jene, die kaum persönliche Risiken tragen, dafür aber souverän über andere richten, von denen sie profitieren, ohne es zu merken (oder wissen zu wollen): das sind die – zahllosen – publizierenden oder nichtpublizierenden Schwätzer und Selbstdarsteller.²

Publizisten haben in der Tat Upside-Chancen, aber kaum Downside-Risiken. Sie können Empfehlungen abgeben, Prognosen formulieren, Skandalisierungen vorantreiben, Leute beschuldigen, Halb- und Unwahrheiten verbreiten: Wenn sie all dies genügend publikumswirksam inszenieren, bekommen sie viel Aufmerksamkeit, und ihr Marktwert steigt. Sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt erweisen, dass sie mit ihren Urteilen falsch lagen, unbescholtene Leute zu Unrecht angeklagt, so kassieren sie im schlimmsten Fall eine Rüge des Presserats – ihrem Ruf aber hat es nicht geschadet. Ganz im Gegenteil. Sie gelten fortan als besonders mutige Draufgänger, die bereit sind, ihren Ruf zu ruinieren, bloss um der allgemeinen Aufklärung zu dienen. Wie bequem! Wie sicher! Wie schön!

Diese Anlage – viel Upside, kaum Downside – bestimmt auch die Wahrnehmung der Medienleute und ihren Umgang mit poten-

René Scheu

ist Philosoph, Ressortleiter des NZZ-Feuilletons und ehemaliger Herausgeber dieses Magazins.

Jobst Wagner

ist Verwaltungsratspräsident des Familienunternehmens Rehau, Verwaltungsrat der SMH Verlag AG und Gründer der Bürgerplattform Strategiedialog21.

tiellen Geschichten. Unternehmer zum Beispiel werden von ihnen gerne als Leute dargestellt, die es ein für allemal geschafft haben, als Vertreter des Establishments. Sie haben in dieser Optik einfach die Upside genutzt, die sich ihnen bot. Sie wurden mit den richtigen Skills geboren, sind in der richtigen Familie aufgewachsen, haben das Richtige studiert, waren zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort oder verfügen über einen hinreichend skrupellosen Charakter. Klar, gibt es auch ein paar, die es versucht haben und dabei gescheitert sind, aber grosso modo gilt die Regel: Die Unternehmer schaffen es, weil sie es schaffen müssen. Und wer es erst einmal geschafft hat, hat seine Rente auf sicher. Der Publizist Paul C. Martin formulierte es einst in entlarvender Offenheit: «Der Unternehmer will in Wahrheit Rentner sein. Genauso wie der Arbeiter, der sich den Tag herbeisehnt, wo er Geld bekommt, ohne dafür arbeiten zu müssen, will auch der Unternehmer lieber heute als morgen [alles] hinwerfen.»³ Der Unternehmer als der erfolgreiche Akteur, der es in Rekordzeit zum Frührentner gebracht hat: Das ist in der Tat ein gängiger Gedankengang von Wirtschaftsjournalisten oder in die Wirtschaftsmedien drängenden Ökonomen wie Thomas Piketty, die aus der Ferne über Unternehmertum nachdenken. Damit huldigen sie dem Glauben an die Möglichkeit des Free Lunch, was Peter Sloterdijk einmal treffend den «basalen Giertraum der Moderne» nannte: «den Traum vom leistungslosen Einkommen».«⁴

Was Unternehmer sind

Wer so denkt (und es sind nicht wenige), sieht nur das Sichtbare: die Listen, die Zahlen über horrende Vermögen, die Covers der Wirtschaftsmagazine mit souverän lächelnden Männern und Frauen, die sich im eigenen Erfolg sonnen. Das sind die Erfolgsstories, die sich am besten verkaufen, die Geschichten über die geniale Idee, die konsequente Umsetzung, die Zielerreichung, den wirtschaftlichen Erfolg. Was unsichtbar bleibt: all jene, die es nicht geschafft haben. Allein, eine von fünf Unternehmungen gelingt, vier misslingen. Was die Bewunderer-Neider auch nicht sehen: jene, die scheitern, tragen ganz allein die Konsequenzen finanzieller, sozialer und existenzieller Art. Was sie weiter nicht sehen: jene, die es einmal geschafft haben, sind zuvor mehrere Male gescheitert, waren gezwungen, ihren Weg ständig anzupassen, waren oftmals am Limit, manchmal am Abgrund. Und vor allem: jene, die es erst mal geschafft haben, müssen das Erschaffene ständig neu verteidigen und können es jederzeit wieder verlieren.

Jederzeit. Unternehmer sind in Wahrheit das genaue Gegenteil von Rentnern, nämlich eine seltene Spezies von Halbverrückten, die ihr Geld in ihre Firma investiert haben, über beide Ohren verschuldet sind und oftmals nur über sehr beschränkte Liquidität verfügen. Geht ihre Firma unter, gehen sie ebenfalls unter – mit Vermögen und Ruf. Sie können anders als angestellte Publizisten mehr als bloss ihren Job verlieren.

Zur notorischen Wahrnehmungsverzerrung unternehmerischen Handelns trägt der Umstand bei, dass die Börsenindices und folglich auch die Berichte in den Medien von den Namen grosser Firmen dominiert werden, die als Aktiengesellschaften organisiert sind. In der Öffentlichkeit entsteht das falsche Bild einer Wirtschaft, die zur Hauptsache aus anonymen börsenkotierten Grosskonzernen, mit Rankings versehenen Spitzenmanagern und auf Kursgewinn spekulierenden Investoren besteht. Ein klarer, zuordenbarer Eigentümer ist nicht auszumachen – weder eine einzelne Person noch eine Familie oder Dynastie. Joseph Schumpeter sprach in diesem Zusammenhang treffend von einer «Verflüchtigung der Eigentumssubstanz».«⁵ Klar, sind solche grossen Firmen effizienter und innovativer als staatliche Verwaltungssäparate, ganz einfach deshalb, weil sie mit anderen Unternehmen im nationalen oder globalen Kontext konkurrieren (auch wenn sie natürlich über Lobbying oftmals in grosser Nähe zu Gesetzgeber und Regierung des eigenen Landes stehen). Dessen ungeachtet handelt es sich dabei zugleich um enorme bürokratische Organisationen. Die Spitzenmanager sind weder klar identifizierbaren Eigentümern rechenschaftspflichtig noch den Kunden, die sie nur vom Hörensagen kennen, sondern für gewöhnlich bloss anderen hochdekorierten Angestellten, die ihre Vorgesetzten sind. Wiederum Joseph Schumpeter:

«Der industrielle Besitz und die industrielle Leitung sind entpersönlicht worden, da das Eigentum in Aktien- und Obligationenbesitz degeneriert ist und die Geschäftsleiter ähnliche Denkgewohnheiten wie Beamte angenommen haben. Die kapitalistische Motivation und ihre Massstäbe sind am Vergehen und Verwelken.»⁶

Manager handeln so, wie es die Regeln der hierarchischen Grossbürokratie erlauben, mit Verhaltenskodices und Zielverein-

¹ Vgl. hierzu: Nassim Nicolas Taleb: Moral mit Haut und Haaren. In: Schweizer Monat, März 2014 (Ausgabe 1024), S. 13–21.

² Nassim Nicolas Taleb: Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen (2012), Knaus: München 2013, S. 509 ff. Taleb rät allen Regierungen, einen nationalen Unternehmergeedenstag einzuführen. Dessen Botschaft an alle potentiellen Unternehmer müsste wie folgt lauten: «Die meisten von euch werden scheitern, euch steht Armut und Verachtung bevor, wir aber sind dankbar für die Risiken, die ihr auf euch nehmt, und für die Opfer, die ihr zum Wohl des globalen Wirtschaftswachstums bringt und mit denen ihr andere vor Armut bewahrt. Ihr seid die Quelle unserer Antifragilität. Unsere Nation dankt euch.» Ebd., S. 123.

³ Paul C. Martin: Wann kommt der Staatsbankrott? Langen-Müller/Herbig: München 1983, S. 79.

⁴ René Scheu trifft Peter Sloterdijk: Die verborgene Grosszügigkeit. In: Schweizer Monat, Sonderthema 7, November 2012, S. 14.

⁵ Joseph Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (1942). Stuttgart: UTB 2005, S. 252 ff.

⁶ Ebd., S. 350.

barungen. Im Idealfall lassen sich über ausgeklügelte Salär-, Bonus- und Teilhabemodelle das Eigeninteresse der führenden Mitarbeiter und das Firmeninteresse in Einklang bringen. Dessen ungeachtet bleibt stets die Frage, worin das Firmeninteresse einer grossen anonymen Gesellschaft ohne klare Eigentümer besteht. Ist es die Maximierung des Gewinns? Oder ist es die Maximierung des Shareholder Value? Bedarf die Bestimmung des Werts noch der Berücksichtigung des Stakeholder Value und einer ausführlichen Corporate Social Responsibility?

Das sind legitime Fragen, und Spitzenmanager werden dafür bezahlt, sich über sie den Kopf zu zerbrechen. Das Gewinnstreben, ein im übrigen höchst ehrenhaftes Motiv, stellt für Unternehmer hingegen eher selten die treibende Kraft dar. Der Unternehmergeiwinn ist zweifellos fundamental; er ist der Beweis dafür, dass ein Unternehmen Gutes gut tut, nämlich die Bedürfnisse anderer Menschen befriedigt, die freiwillig für die Dienstleistungen bezahlen, und er ist darüber hinaus Garant für das Fortbestehen des Unternehmens, das ständiger Investition bedarf. Dennoch – es ist nicht so, dass der Unternehmer viel Geld verdienen will und verzweifelt nach einer Idee Ausschau hält, um seine lukrative Karriere voranzutreiben. Es verhält sich vielmehr so, dass er eine Idee hat und zudem die Hartnäckigkeit, die Idee um- und durchzusetzen; und ohne Aussicht auf Gewinn macht das Projekt einfach keinen Sinn.

Die Schumpeter'schen Überlegungen sind zwar nicht frei von Idealisierung, doch treffen sie in unserer Sicht den Kern unternehmerischen Handelns. Der Unternehmer ist in erster Linie ein Gestalter, der etwas schaffen oder erneuern will, das grösser ist als er – etwas Bleibendes, das den Augenblick überdauert (und genau darum ständiger neuer Anstrengung bedarf). Seine Persönlichkeit prägt sich dem Unternehmen ein, das er anpackt, anpasst oder unter eigener Regie fortführt. Seine Idee, seine Leidenschaft, sein Einsatz, sein Ethos, seine Werte sind spürbar – das Unternehmen wird selbst zu einer Art Persönlichkeit. Das spüren alle involvierten Parteien: die allfälligen Minderheitsaktionäre, die Mitarbeiter, die Zulieferer, die Kunden. Es kommt zu einer starken Identifikation zwischen Unternehmer und Unternehmen, aber nie zu einer Identität: Der Unternehmer stellt die eigenen Interessen hinter jene des grösseren Ganzen. Der Unternehmer lebt für das Unternehmen, nicht vom Unternehmen.

Es ist dieser Aspekt des «schöpferischen Neugestaltens», wie ihn Schumpeter nennt, der den Unternehmer auszeichnet.⁷ Wer unternehmerisch handelt, hat es nicht auf eine Rente abgesehen, sondern auf das Gestalten. Die Grösse seiner Unternehmung spielt dabei keine Rolle; es kann sich um einen Mehrmannsbetrieb handeln, um ein stattliches mittleres oder um ein global tätiges Unternehmen. Der Unternehmertypus ist nach Schumpeter geradezu das Gegenteil eines Homo oeconomicus, «hedonistisches Verhalten» geht ihm völlig ab:⁸ Er arbeitet nicht, um zu konsumieren bzw. zu geniessen; er arbeitet nicht, um Ersparnisse anzuhäufen; und er arbeitet auch nicht, um sich abzusichern. Was ihn aus-

zeichnet, ist eine «energische» Grunddisposition. Er arbeitet, weil er etwas schaffen, weil er sich durchsetzen, weil er Anerkennung, weil er seiner (Um-)Welt den Stempel seiner Ideen, seiner Werte, seines Willens aufdrücken will. Der Unternehmer spielt mit vollem Einsatz – und handelt unter selbstaufgelegtem Stress. Wer ein Unternehmen gründet, muss vorfinanzieren – und lebt deshalb als Schuldner mit Zinsstress. Wer ein Unternehmen im Markt etabliert hat, muss sich ständig weiterentwickeln, wenn er bestehen will – und lebt darum unter Innovationsstress. Was immer der Unternehmer erfolgreich erwirtschaftet hat, ist bloss Einsatz für weitere Unternehmungen. Er kommt nicht zur Ruhe. Er hat in jedem Moment Upside-Chancen und Downside-Risiken. Dieses Bewusstsein prägt ihn und verfolgt ihn bis hinein in seine Träume. Gunnar Heinsohn hat diesen Umstand in einem persönlichen Gespräch einmal in ebenso phantasievoller wie einprägsamer Art und Weise wie folgt beschrieben:

«Ein Unternehmer kann es sich leisten, dass auf den Dächern des Betriebes Wälder wachsen und in den Kantinen 3-Sterne-Essen serviert wird. Er hat einen Musterbetrieb, der aus der ganzen Welt Besucher empfängt. Eines Abends geht dieser Unternehmer schlafen, und er hat einen Traum. Als er am nächsten Morgen aufwacht, ruft er sogleich seinen Stab zusammen und sagt: ‹Alles abreissen, wir machen das ganz anders!› Und er erzählt: ‹Ich hatte im Schlaf eine Idee; was wir hier machen, ist eigentlich völlig überholt.› Der Stab entgegnet: ‹Wir sind unantastbar, niemand kann uns heute das Wasser reichen.› Und der Unternehmer sagt: ‹Das stimmt – heute. Aber wenn ich das träumen kann, dann kann das in Schanghai oder Taiwan auch einer träumen. Meinen Traum kann ich geheim halten, aber auf den Traum der anderen habe ich keinen Einfluss. Wenn er zur Tat schreitet und vorlegt, dann bin ich plötzlich Gejagter und kann nicht mehr Preise setzen. Weil ich lieber Jäger bin als Gejagter, werden wir ganz neu beginnen!› »⁹ Dabei ist klar: auch der Jäger ist ein Gejagter – nur gibt er die Pace vor. Er hat, dank seinen bösen Träumen, einen Zeitvorsprung gegenüber den anderen Gejagten. Allerdings träumt der Unternehmer in müden Momenten auch mal davon, am nächsten Tag als festangstellter Lehrer aufzuwachen – bis er tatsächlich aufwacht. Dann ist wieder Jagdsaison.

Was Unternehmer unternehmen können

Auch wenn wir diesen Text nicht in ein Lamento münden lassen wollen: Es lässt sich kaum bestreiten, dass in Politik und medialer Öffentlichkeit das Verständnis für unternehmerisches Handeln schwindet. Viele haben mittlerweile den Eindruck, dass sich die wirtschaftliche Entwicklung gleichsam von selbst einstelle, als wären anonyme Kräfte am Werk, die es bloss noch zu verwälten gälte. Die Wirtschaft als technisches Perpetuum mobile, Fortschritt als blosses Managementproblem: So verführerisch die Vorstellung wirken mag, wir sind heute vom leistungslosen Wohlstand so weit entfernt wie zu Marxens oder Schumpeters Zeiten. Die Ingredienzen für Innovationen sind heute dieselben wie im

«Es ist eine Minderheit halbverrückter Individuen, die den Karren ziehen – auf eigenes Risiko.»

René Scheu und Jobst Wagner

19. und 20. Jahrhundert: Menschen mit Ideen, Freude am Gestalten, Mut und Risikobereitschaft. Es ist eine Minderheit halbverrückter Individuen, die den Karren ziehen – auf eigenes Risiko. Wohlstand für alle wird da geschaffen, wo sich riskantes Handeln für die einzelnen lohnt. Das Mindeste, was es hierfür braucht, ist eine Symmetrie von Risiko und Chance. Werden die Kosten unternehmerischen Handelns mutwillig und unnötig erhöht, werden potentielle Unternehmer zu scharf kalkulierenden Homines oeconomici und verlegen sich aufs Verwalten des Status quo statt auf die Schaffung neuer Opportunitäten. Gesellschaft und Wirtschaft brauchen zweifellos auch gute Verwalter – aber sie bedürfen zuallererst einer hinreichend grossen Anzahl von Risikonehmern, die bereit sind, die eigene Sicherheit und den eigenen Komfort aufs Spiel zu setzen, um weiterzukommen im Leben. Die Risikonehmer interessieren sich ebenso wenig wie die meisten anderen Bürger für die Frage, woher der breite Wohlstand in einem reichen Land wie der Schweiz kommt. Aber sie sind es letztlich, denen er sich verdankt.

Die Schweiz ist ein Land, in dem kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) das Rückgrat der Volkswirtschaft bilden – zwei Drittel aller Angestellten arbeiten in KMU. Dennoch wird das mediale Bild von anonymen Grosskonzernen bestimmt, die aufgrund ihrer latenten Skandalrächtigkeit ein Monopol auf die Berichterstattung zu haben scheinen. Wie lässt sich das ändern? Der Unternehmer ist jener Typ, so könnte man frei nach Sloterdijk formulieren, der nach vorne tritt.¹⁰ Er exponiert sich, verlässt die «gewohnten» und «ausgefahrenen» «Bahnen», «schwimmt gegen den Strom»¹¹, macht sich angreifbar. Nachdem der Unternehmer

zu Beginn einmal nach vorne getreten ist, muss er heute diesen Schritt ein zweites Mal wagen – diesmal als zivil engagierter Unternehmer, als aktiver Bürger, als Integrationsfigur einer Gesellschaft, die sich als zunehmend divers wahrnimmt. Vorbei sind die Zeiten, da sich die Unternehmer auf eigene Lobbies und Verbände verlassen konnten. Vorbei sind auch die Zeiten, in denen das wirtschaftliche Establishment einfach seine Interessen gelten machen konnte und mit seinen Wünschen und Warnungen von einem breiten Publikum erhört wurde – zu viel Geschirr ist zerbrochen, zu viel Arroganz auf Chefetagen wurde zelebriert, zu hohe leistungsunabhängige Saläre wurden bezahlt.¹² Es gibt allerdings keinen Grund, die gegenwärtige Situation zu beklagen. Sie stellt eine Chance für neues unternehmerisches Handeln dar (und natürlich auch ein Risiko). Nun ist es an der Zeit, dass die Unternehmer ein zweites Mal nach vorne treten, selbst hinstehen, das Wort ergreifen, ihren Mitbürgern von ihren Träumen erzählen. Und von ihren Visionen. Diesem neuen Typus gehört die Zukunft. ◀

Der Aufsatz wurde für einen vom Liberalen Institut herausgegebenen Sammelband verfasst und im Nachgang von den Autoren nochmals sanft redigiert.

⁷ Joseph Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1912), Berlin: Duncker & Humblot, S. 125.

⁸ Ebd., S. 131.

⁹ Aus einem persönlichen Gespräch von Gunnar Heinsohn mit René Scheu. Das Zitat ist autorisiert.

¹⁰ Sonderthema 7, zitiert, S. 13.

¹¹ Schumpeter, S. 121.

¹² Vgl. zur Amerikanisierung des wirtschaftlichen Lifestyles: Jobst Wagner: Strategierat21. In: Schweizer Monat, Oktober 2012, S. 14–19.

