

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 103 (2023)
Heft: 1106

Artikel: Freie Märkte brauchen prinzipientreue Unternehmer
Autor: Widmer, Andreas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1050513>

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: 28.11.2025

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

Freie Märkte brauchen prinzipientreue Unternehmer

Gegen Vetternwirtschaft und Korruption können Gesetze und Institutionen allein wenig ausrichten. Es braucht eine Kultur, die auf Vertrauen, Fairness und gutem Willen basiert.

von *Andreas Widmer*

In den Industrieländern ist eine wachsende Unzufriedenheit mit den herrschenden wirtschaftlichen Bedingungen spürbar, selbst inmitten eines noch nie dagewesenen Wohlstands. Man hat das Gefühl, dass selbst bei einer gesunden Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts die Mittelschicht stagniert und unsere Grossstädte im Niedergang begriffen sind. Frustriert beobachten wir in unseren eigenen Gemeinschaften Unehrlichkeit, Ausgrenzung, Armut, Umweltzerstörung sowie sozialen Verfall und wollen etwas ändern.

Da der Niedergang allmählich vorstättend, mögen Bürger westlicher Länder das herrschende System immer noch für einen unregulierten freien Markt halten, doch in Wirklichkeit sind Vetternwirtschaft und Korruption weitverbreitet. Lobbyismus, Überregulierung, unnötige Lizenzen und andere Verfahren werden routinemässig eingesetzt, um den freien Wettbewerb zu ersticken und Neueinsteiger von einem Markt fernzuhalten. Das schadet uns allen, trifft aber besonders die Armen, da sie vom Wohlstand ausgeschlossen werden. Dies macht aus einem System, das für alle Beteiligten von Vorteil sein könnte, ein Nullsummenspiel. Freiheit, Wettbewerb und Zugang gehen verloren.

Der Wunsch, Dinge besser zu machen, ist edel. Wenn wir jedoch «freien» Märkten die Schuld geben, diagnostizieren wir das Problem falsch und laufen Gefahr, den wirksamsten Motor zu vernichten, der jemals für den Wohlstand und das Gedeihen der Menschheit entwickelt wurde.

Märkte bringen Würde

In den letzten 30 Jahren hat mich meine berufliche Laufbahn durch ganz Europa, in die Vereinigten Staaten und Entwicklungsländer geführt. Ich habe die Höhen und Tie-

fen der freien Wirtschaft, eine gute Portion Korruption und Vetternwirtschaft erlebt. Nach wie vor bin ich ein Verfechter freier und wettbewerbsorientierter Märkte, auch wenn ich zugeben muss, dass sie missbraucht werden können. Der freie Markt sorgt nicht nur für Wohlstand, sondern bietet Menschen auch die nötige Freiheit, den Gütern des menschlichen Geistes nachzugehen und so in ihrer täglichen Arbeit und ihren Beziehungen einen tiefen Sinn und Würde zu finden.

Der Markt kann jedoch nicht unabhängig funktionieren, sondern muss durch Rechtsstaatlichkeit gestützt werden, das heisst durch solide Institutionen, die niemanden bevorzugen und für gleiche Ausgangsbedingungen sorgen. Freiheit und freie Märkte hängen auch von einer gesunden gesellschaftlichen Kultur ab, die Geisteshaltungen wie Ehrlichkeit, guten Willen, Gemeinschaftssinn und das Gespür für Fairplay fördert. Es ist nicht die Freiheit der Märkte, die wir fürchten müssen, sondern vielmehr den Verlust dieser Freiheit, da der Verfall unserer rechtlichen und bürgerlichen Kultur zu einer Vetternwirtschaft führt, die ökonomische Stagnation verursacht und das gesellschaftliche Vertrauen untergräbt. Menschen und Märkte gedeihen in einem Klima der Hoffnung und des Vertrauens. Nichts zerstört beides schneller als Vetternwirtschaft, die zu einem Rechtssystem führt, das nicht für alle gleich ist, und zum deprimierenden Gefühl, dass es keinerlei Hoffnung auf Besserung gibt.

Ich wurde in Luzern geboren und kam nach einem Einsatz in der Schweizergarde mit 22 Jahren in die Vereinigten Staaten. Ein College dort gab mir ein Stipendium, obwohl ich nicht richtig Englisch sprechen konnte. Später arbeitete ich in Boston als unbezahlter Praktikant bei einem frü-

hen Internet-Start-up – obwohl ich nichts über Software wusste. Ich war wissbegierig und half dabei, die Brücke zwischen dem PC und dem Internet zu schlagen, die Spracherkennung auf den Markt zu bringen und die Verwaltung von Website-Inhalten zu erleichtern. Ich stieg schnell auf und bewunderte ein System, das meine harte Arbeit, meine Kundenorientierung und meine Risikobereitschaft förderte und belohnte. Ich wuchs persönlich, gewann an Erfahrung und Freunden, eignete mir neue praktische Fähigkeiten an und lernte, Verantwortung zu übernehmen.

«So werden Geschäfte nun einmal gemacht»

Aber ich mache mir keine Illusionen, dass Menschen ihre Freiheit immer gut nutzen. Allein die Freiheit auf dem Markt schafft eine gerechte Gesellschaft. Ich habe Millionen von Dollar verloren, als eines der Unternehmen, das ich mitaufgebaut habe, bei einem Fehlkauf betrogen wurde. Als ich einen der Betrüger fragte, wie er uns das antun konnte, schaute er mir direkt in die Augen und sagte: «Es ist nichts Persönliches. So werden Geschäfte nun einmal gemacht.» Die Erinnerung daran lässt mir immer noch das Blut in den Adern gefrieren, und die Erfahrung liess mich die Legitimität der Marktwirtschaft in Frage stellen. War der Markt, die Welt des Unternehmertums, genau das, was seine Kritiker behaupteten: eine Art Wilder Westen, in dem die Reichen und Mächtigen tun, was ihnen gefällt, ohne Rücksicht auf Gerechtigkeit oder die weniger gut Vernetzten?

Zunächst suchte ich Zuflucht in einem stark regulierten System. Ich dachte, dass staatliche Eingriffe verhindern könnten, dass so etwas jemals wieder passiert, und für mehr Fairness für alle sorgen würden. Ich habe jedoch viele Freunde, die vor dem Sozialismus geflohen sind, und als ich mit ihnen über ihre Erfahrungen sprach, wurde meine Begeisterung für zentrale Planung gedämpft. Dann, Anfang der Neunzigerjahre, führte mich eine Geschäftsreise in mehrere ehemalige Sowjetstaaten, und ich sah aus erster Hand die Verzweiflung, Armut und Abgestumpftheit, welche die staatlich gelenkte Wirtschaft hinterlassen hatte.

Als ich weiter nach Antworten suchte, erklärte ich mich bereit, eine Firma für Unternehmensstrategie zu leiten und sie als unabhängige Gesellschaft mit Schwerpunkt auf Schwellenländern auszugliedern. Wir recherchierten und arbeiteten mit Unternehmen in Ländern wie Brasilien, Jamaika, Mazedonien, Serbien, Ruanda, Vietnam und Afghanistan. Diese Erfahrung verschaffte mir einen Einblick in die wichtigsten Unterschiede zwischen entwickelten und aufstrebenden Volkswirtschaften. Sie öffnete mir die Augen für die Vetternwirtschaft, welche die wohlhabendsten Volkswirtschaften korrumpiert hat, und für die lähmende Wirkung, die sie auf wirtschaftliche Entwicklung und menschliche Hoffnung hat. Es hat mir auch gezeigt,

dass freie Märkte sowohl rechtliche als auch kulturelle Unterstützung brauchen, um richtig zu funktionieren.

Diese Gewissensprüfung hat mein Vertrauen in und mein Engagement für die Marktwirtschaft gestärkt. Sie ist das System, das menschliche Entfaltung und Freiheit am besten unterstützt, den Einfallsreichtum nutzt und dem Gemeinwohl zuverlässiger dient als jede bekannte Alternative. Dieser Nutzen ist jedoch die Funktion von etwas, das tiefer liegt als Geschäftsstrategie oder Regulierung. Der Markt wird nur so gut und so frei sein, wie die Institutionen und Menschen, die ihn ausmachen.

Der «Freund», der mir sagte, es sei «nur ein Geschäft», meine Kollegen und mich um unser Unternehmen zu betrügen, lag völlig falsch. Aber ich kann verstehen, warum er so dachte, angesichts der Art und Weise, wie wir die Wirtschaft in der Populärkultur darstellen und künftige Führungskräfte in den Wirtschaftsschulen ausbilden. Selbst die derzeitige Begeisterung der Unternehmen für ein «Zurückgeben» impliziert, dass etwas zu Unrecht weggenommen worden ist. In den Wirtschaftsschulen werden Strategie und Taktik gelehrt, aber nicht das «Warum» der Wirtschaft und ihr potentieller Beitrag zur Schaffung stabiler Strukturen in Familie und Gemeinschaft und von öffentlichem Vertrauen.

Der Kern dieses Problems ist die Wahrnehmung des tieferen Zwecks von Unternehmen und Wirtschaft durch unsere Kultur. Wenn wir nicht anfangen zu lehren und lernen, dass die besten Wirtschaftsführer langfristig wirken und gewissenhaft, ethisch und fähig zur Selbstbeschränkung sind, dann werden wir uns weiterhin Probleme einhandeln.

Korruption ist eine menschliche Versuchung

Kritiker des Kapitalismus sprechen manchmal so, als ob Unehrllichkeit und Habgier nur in freien Volkswirtschaften vorkämen – als ob es in sozialistischen und unterentwickelten Volkswirtschaften keine Korruption und Habgier gäbe. Die Wahrheit ist, dass Nepotismus und Korruption menschliche Versuchungen sind, und unsere hochentwickelten westlichen Rechtsinstitutionen werden uns nicht retten, wenn wir sie durch unsere eigene Korruption aushöhlen. Es bedarf einer gesunden Kultur, um Bürger heranzuziehen, die solchen Versuchungen ohne weiteres widerstehen können.

In Industrieländern schütteln wir rasch den Kopf über die Korruption, die Länder der Dritten Welt oft behindert: Bestechung, Vetternwirtschaft, Erpressung. Wir sind weniger daran interessiert, unsere eigene Korruption zu kontrollieren oder auch nur zu bemerken: nicht nur Umweltverschmutzung und Ausbeutung, sondern auch künstliche Verzerrung der Märkte, Einsatz der Politik zum eigenen Vorteil (Rent-Seeking) und Absprachen zwischen staatlichen Regulierungsbehörden und Unternehmen, die genau



«Jeder Mensch in einem Unternehmen ist ein Schöpfer, der als solcher zu behandeln ist und nicht nur als Mittel zum Zweck.»

Andreas Widmer

Andreas Widmer, zvg.

die Neuankömmlinge ausschliessen, die wir aus der Armut befreien wollen bedeuten Korruption. Die politischen Strukturen und Gesetze, die wir geschaffen haben, machen eine echte Integration unmöglich.

Selbst unsere Bemühungen, die Armut zu «bekämpfen», sind von dieser Vetternwirtschaft durchdrungen. Reiche westliche Länder sagen dem armen globalen Süden, was er tun muss, um sich ihre Hilfe zu verdienen und Wohlstand zu schaffen. Freiheit und Unternehmertum stehen in der Regel nicht auf der Menükarte – vor allem dann nicht, wenn dies bedeuten würde, Zugang zu unseren eigenen Märkten zu gewähren. Doch wenn Unternehmern in Schwellenländern die Freiheit gegeben wird, etwas zu schaffen, erzeugen sie dauerhaften Wohlstand in ihren Gemeinschaften.

Mein Freund Iqbal Quadir, Gründer von Grameenphone, half mir, dies zu erkennen. Heute sind Handys allgegenwärtig, vor 30 Jahren war das noch nicht der Fall. Quadirs Strategie bestand darin, Hunderttausende von zuvor ausgeschlossenen Menschen mit niedrigem Einkommen mit der Weltwirtschaft zu verbinden, indem er ihnen einfach Handys in die Hand gab. Grameenphone ist eine grosse Erfolgsgeschichte der freien Marktwirtschaft. Es steigerte das Pro-Kopf-Einkommen und das BIP von Bangladesch. Ausserdem eröffnete es der norwegischen Telefongesellschaft Telenor neue Märkte. Dies ist die Art von Win-win-Lösung, die der freie Markt auf einzigartige Weise ermöglichen kann, weil er den Unternehmern und ihren Gemeinschaften die Freiheit gibt, ihre Ideen umzusetzen.

Unser üblicher Ansatz, den Armen durch wirtschaftliche Entwicklung zu «helfen», ist ein ganz anderer. In Schwellenländern sind die meisten Entwicklungsexperten misstrauisch gegenüber Unternehmern wie Quadir und herablassend gegenüber den Fähigkeiten der Menschen vor Ort. Sie ziehen es vor, «die Armut zu verwalten», anstatt die Macht freier Akteure auf einem freien Markt zu entfesseln. Dies ist vielleicht die schlimmste Ausprägung westlicher Vetternwirtschaft: Unser Ansatz gegenüber den Entwicklungsländern soll Armen helfen, in Wirklichkeit aber nutzt er ihre Armut aus.

«In Schwellenländern sind die meisten Entwicklungsexperten misstrauisch gegenüber Unternehmern und herablassend gegenüber den Fähigkeiten der Menschen vor Ort.»

Andreas Widmer

Einmal wurde ich gebeten, ein Bestechungsgeld zu zahlen, um einen Verkauf bei einem grossen nationalen europäischen Telefonanbieter abzuschliessen. Man sagte mir, dies sei ein «Standardverfahren». Unser Team konnte jedoch, nach einer langen Diskussion, nicht mit der Bestechung leben. Wir waren so stolz auf unsere Technologie, dass wir uns verletzt fühlten und uns weigerten zu bezahlen, um mitzumachen. Dieses Geschäft ging zwar verloren, aber wir wurden schliesslich doch Marktführer. Das gab mir die Hoffnung, dass der Markt insgesamt noch frei genug ist, damit sich die besten Produkte letztlich durchsetzen können.

Warum können wir nicht mehr Geschichten von Unternehmern und Geschäftsleuten erzählen, die den Wettbewerb und das Fairplay aufrechterhalten und zelebrieren, selbst auf Kosten des persönlichen kurzfristigen Nutzens? Man denke nur an Bill Gates, der Apple vor der Pleite bewahrte, oder an den Gründer des US-Lebensmittelunternehmens Chobani Yogurt, der seinen Mitarbeitern 10 Prozent des Unternehmens überliess, um die Eigentumsverhältnisse produktiv und die Mitarbeiter fokussiert zu halten. Ein Mentor von mir, Art Ciocca von The Wine Group, schaffte Verkaufsprovisionen und Anreize ab. Stattdessen entwarf er einen Plan, nach dem jeder im Unternehmen vom gemeinsamen Erfolg profitieren kann. Und dann ist da

natürlich die Familie Elsener, die während der grössten Krise von Victorinox Entlassungen vermieden hat, indem sie ihre Mitarbeiter als Leiharbeiter beschäftigte und die Lohndifferenz ausglich. Das Unternehmen ging gestärkt aus der Krise hervor und hatte die produktivsten und loyalsten Mitarbeiter.

Die fünf Säulen prinzipiengelernten Unternehmertums
Diese Art von Geschichten, die mindestens genauso häufig vorkommen wie diejenigen über Korruption und Vetternwirtschaft, verdienen mehr Aufmerksamkeit und Lob. Ich habe mit der Frage gerungen: Wie können wir ein System schaffen, das das Beste aus dem freien Markt und dem Wohlstand für Milliarden von Menschen herausholt, ohne der Versuchung der Vetternwirtschaft zu erliegen?

Ein guter Anfang ist es, verantwortungsvolles Unternehmertum zu praktizieren und zu lehren. Die Freiheit in freien Märkten ist eine Herzensangelegenheit. Vernünftige Gesetze und politische Massnahmen sind wichtig und fördern das Vertrauen, wenn sie Reiche und Arme gleich behandeln. Aber kein Gesetz und keine Politik werden jemals in der Lage sein, die Art von Fairness und gutem Willen zu erzwingen, die eine gesunde Kultur schafft. Kultur wird in Familien, Schulen, Kirchen, Gemeinden und Verbänden geformt. Die Wirtschaft kann ihren Teil zur Schaffung einer positiven Kultur beitragen. In meinem Buch «The Art of Principled Entrepreneurship» definiere ich fünf Säulen, die dazu beitragen, Unternehmen zu fördern, die langfristige und nachhaltige Werte schaffen und sich von Rent-Seeking und Klüngelei fernhalten.

1. Die Wirtschaft ist für Menschen da, nicht Menschen für die Wirtschaft: Das Wesen der

Wirtschaft ist in dem Satz «Wie kann ich Ihnen helfen?» zusammengefasst. Indem ein gutes Unternehmen seinen Kunden diese klassische Frage stellt, rückt es den Menschen in den Mittelpunkt. Es schafft einen Mehrwert für seine Kunden, und zwar gewinnbringend durch die Arbeit seines Teams. Das ist seine Daseinsberechtigung. Unternehmen müssen Güter schaffen, die wirklich gut sind, und Dienstleistungen, die wirklich dienen.

2. Arbeiten heisst schaffen; schaffen heisst Mensch sein: Kreativität ist nicht allein das Verdienst eines Künstlers oder Musikers. Erfindergeist, Einfallsreichtum, Freundlichkeit gegenüber dem Kunden und die Schaffung gewinnbringender Lösungen für dessen Bedürfnisse sind verkannte Formen der menschlichen Kreativität. Arbeit hat das Potenzial, uns menschlicher zu machen. Jeder Mensch in einem Unternehmen ist ein Schöpfer, der als solcher zu behandeln ist und nicht nur als Mittel zum Zweck.

3. Kultur isst Strategie zum Frühstück: Kultur ist das, was wir tun, wenn niemand hinsieht, wenn die Tugendwächerei vorbei ist und die «echte» Arbeit beginnt. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens gibt es nichts Wichtigeres als eine starke, tragfähige Kultur. Aber Vorsicht: Ihre kulturellen Werte stehen nicht in Ihrem Leitbild. Sie sind das, was Sie tatsächlich tun. Nichts un-

tergräbt eine Unternehmenskultur schneller als hohe Ideale im Leitbild und deren Missachtung in der Chefetage.

4. Prinzipientreue Unternehmer streben immer nach Win-win-Lösungen: Wie das Beispiel von Grámeenphone zeigt, ist die Wirtschaft kein Nullsummenspiel. In einem freien Markt erfordert der Weg zum Wohlstand die Berücksichtigung langfristiger Eigeninteressen. Prinzipientreue Unternehmer leben von fairem und offenem Wettbewerb und Win-win-Beziehungen, die jedem den Zugang zu Chancen ermöglichen und unterschiedliche Ergebnisse zulassen, die das Gemeinwohl fördern.

5. Denke immer wie ein Entrepreneur: «Unternehmertum» ist eher eine Denkweise als eine Rolle. Prinzipientreue Unternehmer gibt es auf allen Ebenen eines Unternehmens und in jeder Art von Organisation. Was sie auszeichnet, ist ihr schöpferisches Tun. Schöpfer haben die Mentalität der ständigen Verbesserung. Sie schaffen erfolgreiche Produktportfolios und Marken, die für einen hohen Wert stehen. Profiteure denken kurzfristig, konzentrieren sich auf alles, was sie gut aussehen lässt oder ihnen *jetzt* Geld einbringt.

Freie Märkte sind Teil eines Ökosystems. Sie hängen symbiotisch von freien Institutionen und freien, ethischen Menschen ab, die das Individuum als Mittelpunkt der Wirtschaft anerkennen. Eine Kultur, die jeder Generation aufs neue vermittelt, dass Investitionen in Menschen die einzige Hoffnung sind, bringt unendliche Erträge. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Andrea Seaman.
Der Artikel ist auf schweizermonat.ch in der Originalsprache verfügbar.

«Nichts untergräbt eine Unternehmenskultur schneller als hohe Ideale im Leitbild und deren Missachtung in der Chefetage.»

Andreas Widmer

Andreas Widmer

ist Professor für Unternehmertum und Direktor des Art & Carlyse Cioocca Center for Principled Entrepreneurship an der Catholic University of America. Er ist der Autor von «The Art of Principled Entrepreneurship: Creating Enduring Value» (Matt Holt, 2022).