

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 70 (1990)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Die Verantwortung des Unternehmers  
**Autor:** Vontobel, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-164779>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

Hans Vontobel

## Die Verantwortung des Unternehmers

Als Unternehmer oder Unternehmerinnen verstehe ich Persönlichkeiten in obersten Führungspositionen der Privatwirtschaft, also auch Manager, die ihnen kapitalmässig nicht gehörende Betriebe leiten, liegt ihre Verantwortung doch nicht viel anders als jene der Eigentümer. Auch der Bankier moderner Prägung darf dieser Gruppe zugerechnet werden; denn er hat, mehr denn je, unternehmerische Entscheide zu treffen, welche grosse Investitionen in Gebäulichkeiten und moderner Technologie beinhalten und oft die Umwelt tangieren.

Wenn wir den öffentlichen Diskussionen zu diesem Thema folgen, fallen uns die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und den ökologischen Notwendigkeiten ins Auge. Die eigentlich primäre Verantwortung gegenüber dem eigenen Unternehmen hat in einer lange dauernden Hochkonjunktur an Bedeutung verloren, und erst in Zeiten von Firmenzusammenbrüchen und Fabrikschliessungen erinnert sich die Öffentlichkeit begangener Fehler und Unterlassungssünden in den betreffenden Führungsetagen.

Je nach der Epoche, mit der wir uns auseinandersetzen, wird die Basis der Verantwortung, nämlich das ethische Verständnis, verschieden umschrieben. Seit der Antike befassen sich die Denker mit der Ethik. *Aristoteles* beschrieb Ethik als das Streben nach der Verwirklichung eines allen gemeinsamen Gutes, der «*eudaimonía*», ein Begriff, der sich kaum wörtlich übersetzen lässt. Als Vertreter des mittelalterlichen Christentums erwähne ich *Petrus Abaelard* (1079–1142), der unter dem Titel «*Scito te ipsum*» (erkenne dich selbst) ausführte, dass alle Handlungen an sich ethisch indifferent seien. Die Intention allein mache sie zu ethisch-guten oder ethisch-schlechten. *Thomas von Aquin* schuf den kategorischen Imperativ: «*Man soll beim Handeln dem Anspruch der Vernunft folgen.*» Und nach einem grossen Zeitsprung begegnen wir *Immanuel Kant* (1724–1804), der sagte: «*Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.*» Zu Recht erwähnt *Rupert Lay*, ein Jesuitenpater, der als ordentlicher Professor für Philosophie an der Jesuitenhochschule St. Georgen in Frankfurt lehrt, dass uns solche Maximen nicht weiterführen. Bald sind diese Umschreibungen zu vage, bald zu subjektiv, und der Anschluss zur Gegenwart findet sich kaum.

### Verantwortung wem gegenüber?

Jede Zeit prägt ihre besonderen moralischen Massstäbe, ihre eigene Ethik, und in einer Zeit der Globalisierung haben wir auch zu lernen, dass

europäisches Moralempfinden nicht deckungsgleich mit jenem in Entwicklungsländern ist. Eine besondere Knacknuss, wenn wir die wachsende weltweite Tätigkeit schweizerischer Unternehmen berücksichtigen. Ist beispielsweise eine finanzielle Geste an Regierungsvertreter eines solchen Landes, ohne welche erfahrungsmässig keine Aufträge erhältlich sind, moralisch vertretbar? Und weiter: Darf ein solcher Betrag für den erwähnten Dritten nicht nur bei einer Schweizer Bank einbezahlt, sondern auch von dieser verwaltet werden?

Sind wir nicht geneigt, im konkreten Fall unsere moralische Wertung nach dem jeweiligen politischen Wind zu richten? Wenn nach einem Freiheitskampf ein von der internationalen Presse hochgelobter Held sich erlaubt, bei einer hiesigen Bank ein Konto einzurichten, wäre dies moralisch wohl kaum zu beanstanden. Wenn er aber im Lauf der Jahre sich ein Milliardenvermögen zusammenscheffelt und zum Teil in die hiesigen Geldinstitute transferiert, ist dies sicher verwerflich, doch wo liegt die klare Grenze?

Es ist meine persönliche Ansicht, dass der Unternehmer in erster Linie seinem eigenen Unternehmen verantwortlich ist. Doch was will dies besagen? Es sind seine Mitarbeiter und ihre Angehörigen, für deren Wohl und Weh er sich verantwortlich fühlt. Dies ist seine Familie mit ihren Musterknaben (oder -mädchen) und den schwarzen Schafen. Es gilt, diese Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten einzusetzen, sie zu motivieren und notfalls untereinander abzustimmen. Das gute Arbeitsklima ist in einer Zeit allgemein guter Salarierung entscheidend geworden. Diese Darstellung mag zu Recht etwas altmodisch wirken, sie hat aber sicher in vielen kleinen und mittleren Unternehmen dieses Landes Geltung. Den Frauen ist — oft entgegen dem Willen von Teilen des Kadern — bei Eignung zum weiteren Aufstieg zu verhelfen; die flexible Altersgrenze harrt einer finanziell befriedigenden Lösung, und dies vielleicht ungeachtet der Tatsache, dass der junge Mitarbeiter heutzutage zumeist keinen «Familienanschluss», sondern einen zum vornhinein zeitlich beschränkten «Job» sucht.

Familienfirmen stehen an der Wiege unserer Publikumsgesellschaften. Es sind Hunderte von kleinen und mittleren Unternehmen, die noch von einer oder mehreren Familien kapitalmässig beherrscht werden, während grosse Konzerne — eine schweizerische Ausnahme vorbehalten — mit einer Familie nur noch den Namen gemein haben.

Die Familie will eine gedeihliche Entwicklung der Gesellschaft, aber auch — wenigstens jene Familienmitglieder, die nicht selbst im Unternehmen tätig sind — eine Dividende, die nicht zu knapp bemessen sein soll. Langfristige und kurzfristige Überlegungen stehen sich gegenüber, der Unternehmer befindet sich auf einer Gratwanderung. Traditionsreiche Firmen sind von Familien ausgeblutet worden; die Ausgaben für Forschung

und Entwicklung wurden dem erhöhten, ausgewiesenen Profit geopfert. Wie verhält sich in solchen Situationen der angestellte Unternehmer, der um seine Abhängigkeit weiss?

Zu Recht spricht die Management-Literatur von der notwendigen Akzeptanz des Unternehmens. Anders als in den Gründerjahren in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts, als die hemdärmeligen Unternehmer-Pioniere, abgestützt auf *Adam Smith's* Werk (1723–1790), «*Der Wohlstand der Nationen*», ihren eigenwilligen Weg gingen und sich auf jene falsche Interpretation beriefen, wenn jeder hemmungslos für sich Sorge, gehe es schliesslich allen gut, ist der moderne Unternehmer auf die Akzeptanz in der Öffentlichkeit angewiesen. Dazu genügt die vielzitierte Transparenz nicht, es bedarf der Vermittlung durch die Medien. Und damit wären wir bei einer weiteren Leitplanke des unternehmerischen Handelns: dem offenen Kontakt mit den Medien. Negative Schlagzeilen sind gefragt und für den Unternehmer peinlich. Wird er nicht sein Verantwortungsgefühl bei wichtigen Entscheidungen der Publikumswirksamkeit opfern, besonders wenn er zur wachsenden Gruppe jener gehört, die mediensüchtig sind?

### Die heutigen Gefahren

Das Wort von der Gratwanderung ist gefallen. Diese touristische Begehung eines Bergkammes — bildlich ausgedrückt — ist in den vergangenen Dezennien nicht einfacher geworden. Der allein und unangefochten entscheidende Unternehmer wird von der modernen Management-Lehre zu Recht verpönt. Der Chef alter Schule trug die Krone und hatte die Verantwortung. Das moderne Führungskollektiv entscheidet in der Regel mehrheitlich, doch wie verhält es sich mit der verantwortungsmässigen Abschirmung durch die Kollegen? Kompetenzen — und damit auch Verantwortung — werden delegiert, immer mehr und immer weiter nach unten. Das Erfordernis des zeitgerechten Handelns und der Wille der jungen, ungestümen Kader zur Übernahme von Zuständigkeit sind dafür ursächlich. Der Führungsspitze verbleibt — je nach deren Grösse — bald nur noch die *cura in eligendo et custodiendo*, blosser Verantwortung für die Auswahl der richtigen Kader und deren Überwachung. Nur eine ganz ausgeprägte Unternehmenskultur und ein Leitbild mit klaren Konturen erlauben eine Gesamt-Verantwortung, die diesen Namen verdient. Der Zwang zur dauernden Neuorganisation und die grossen Fluktuationen im Kader erleichtern diese Aufgabe keineswegs.

Ein zweites Erschwernis bringt die Spezialisierung. Eine Bank beispielsweise ist heute ein Haus voll Spezialisten, die es aufeinander abzustimmen gilt. Der Fachmann wird zwangsläufig zur Begutachtung neuer Probleme

beigezogen, er hat bei der Beschlussfassung ein weit über die Hierarchie hinausgehendes Gewicht, doch geht an ihm die «déformation professionnelle» nicht spurlos vorbei. Sein Blick ist begrenzt, geht kaum über die Wände des eigenen Unternehmens hinaus. Er fällt in guten Treuen der Vernetzung zum Opfer; denn allzuoft ist am Beginn einer Problemlösung noch nicht abzusehen, dass ein anderes Problem mit besonderen Weiterungen, beispielsweise für die Allgemeinheit, hineinspielt.

An Fehlinvestitionen in reichem Mass hat es auch in der Vergangenheit nicht gefehlt. Einmal gefasste Beschlüsse konnten jedoch meist kurzfristig realisiert und im Falle des Misserfolgs ebenso rasch und ohne allzu grosse Kostenfolgen aufgehoben werden. Es liegt in der modernen Technik, dass sich der einmal gefasste Beschluss erst nach Jahren im marktfähigen Produkt niederschlägt. Der Fehlentscheid kann das Unternehmen seine Existenz kosten. Vor kurzem erwähnte ein schweizerischer Nobelpreisträger in einem Vortrag, wie seine Entdeckung in der kommerziellen Praxis genutzt werden könne, sei noch völlig ungewiss. Auch der Unternehmer steht oft vor der bangen Frage, ob er — unter Erfolgsdruck — sich als erster zum anvisierten technologischen Schritt entschliessen solle, auch wenn die Weiterungen noch nicht mit Sicherheit abzuschätzen sind.

Immer wieder stellt sich das Problem der Zeit. Unsere Vorväter hatten Zeit und nahmen sich Zeit; sie liessen die Dinge reifen. Darin lag Selbstvertrauen und Stärke. Der moderne Unternehmer ist der Sklave seiner Agenda, von der er sich, je nach seiner Veranlagung und Neigung, immer wieder lösen muss, doch allzu oft schlagen die Wogen über ihm zusammen. Der Bankier im internationalen Konkurrenzkampf beispielsweise hat sich kurzfristig über die Frage der Plazierung einer öffentlichen Anleihe zugunsten eines in der Finanzpresse kritisch diskutierten Unternehmens oder die öffentliche Emission von Aktien einer Spielautomaten-Gesellschaft zu entscheiden. «Praevenire» wird grossgeschrieben. — Der kritisch vergleichende Kunde erwartet eine maximale «Performance», eine grösstmögliche Steigerung des der Bank anvertrauten Wertpapierdepots innert Jahresfrist. Doch die wachsende Ungeduld veranlasst oft schon nach einem Vierteljahr, die der Bank abträgliche Konsequenz zu ziehen und das Depot auf die Konkurrenz zu übertragen. Wie gross ist hier die Gefahr, dass der mit der Depotverwaltung betraute Bankangestellte das ihm zugekommene Insiderwissen zu für den Kunden günstigen Dispositionen missbraucht!

In mancher Hinsicht ist die amerikanische Industrie technologisch in Rückstand geraten; denn der mit billigen Aktien oder Optionen seines Unternehmens bedachte Manager will in jedem Quartalsbericht günstige Zahlen ausweisen und damit auch zur Kurssteigerung beitragen. Für europäische Augen unternehmerisch wenig verantwortungsvoll, für den langfristig denkenden japanischen Unternehmer undiskutabel. Und dies ist wohl

ein weiterer Punkt im Verantwortungs-Pflichtenheft des Unternehmers: die Verantwortung gegenüber der gesicherten Zukunft des Unternehmens und der jungen Generation der Mitarbeiter. Mit der Verantwortung in Umweltsfragen gegenüber kommenden Generationen ist es nicht getan. Es ist die Verantwortung des Försters (im übertragenen Sinn), der die Baumschule hegt und Jungbäume in jahrelanger, unspektakulärer Arbeit auspflanzt, im Bewusstsein, dass der heranwachsende Wald späteren Generationen von Nutzen ist.

Zur unternehmerischen Verantwortung gegenüber der Umwelt, dem ökologisch richtigen Verhalten, wird zur Zeit viel geschrieben. Weniger Worte findet die Verantwortung des Unternehmens in den kulturellen Belangen. *Adolf Wirz* erwähnt das zwar bereits im Titel seines lesenswerten Buches *«Der Humanist ist der bessere Manager»*. Doch wie viele Manager sind wirklich humanistisch gebildet und suchen — ungeachtet der täglichen Beanspruchung — ihr kulturelles Wissen zu mehren? Es sind wohl jene, die im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten kulturelle Anliegen unterstützen. Kulturelle Werte, die unser Leben bereichern, liegen am Weg und werden oft von einzelnen und kleinen Gruppen mit grossen zeitlichen und finanziellen Opfern angeboten. Junge Künstler bedürfen der stillen Förderung, und selbst der in der Schweiz immer noch stiefmütterlich behandelte Film ist auf die freigebige Hand privater Unternehmer angewiesen. Anders als das Sponsoring mit seinem Werbeeffect schafft dieses unternehmerische Engagement keine Schlagzeile, aber es ist nicht zuletzt Ausdruck des Verantwortungsgefühls für den mit anderen Gaben Ausgestatteten.

### **Das Spieglein an der Wand**

Gibt die erwähnte Gratwanderung schon Probleme auf, werden die Dinge nicht besser, wenn verschiedene schutzwürdige Moralwerte im Widerstreit liegen. Wie ist zu gewichten? Die in der Literatur gelegentlich zu findenden Formeln, die im Zweifelsfall den richtigen Weg aufzeigen sollen, sind in der Praxis kaum anwendbare Gedankenakrobatik. Und mit der Altersweisheit, dass im Leben nichts nur gut oder nur böse sei, sondern dass sich alles in Pastellfarben bewege, ist uns nicht geholfen.

Ein Beispiel für viele: Ein international tätiges Finanzinstitut strebt durch weltweite Aktivitäten einen Gewinn an. Die Ziele sind global ausgerichtet, doch ist ein Kollision mit der für die nationale Volkswirtschaft optimalen Geschäftspolitik nicht ausgeschlossen. Die Antwort im konkreten Fall wird nicht leichter, wenn einem die Zeitnot des Unternehmers und die Komplexität des dauernder Wandlung unterliegenden Moralbegriffes bewusst ist.

Ein anderes Beispiel. Ich zitiere aus «*Niente paura — keine Angst*» von *Federica Olivares*, Seite 105: «*Es gibt auch hier (sie spricht von den USA, der Verfasser) die üblichen Ausnahmen, wie im Falle der 27jährigen Sally Fields, die vor acht Jahren ihren ersten Laden für Feingebäck eröffnete und heute ein Unternehmen mit 150 Unterläden leitet, das 1000 Mitarbeiter beschäftigt und einen Umsatz von 30 Mio. Dollar erzielt.*» Aber wie, wenn Sally Fields von ihrem Ehemann, von Beruf Zahnarzt, vom Schaden der Süßigkeiten überzeugt wird?

Zu solchen Konfliktsituationen oder an deren Stelle tritt die finanzielle Bereicherung durch den Unternehmer selbst. Eine deutsche Managerzeitschrift schrieb vor etwa Jahresfrist im Editorial, bei jedem grösseren Unternehmen müsse mit einer gewissen Bereicherung leitender Mitarbeiter gerechnet werden. Dies sei unabwendbar und zu akzeptieren. Tatsächlich erleidet eine grosse Unternehmensgruppe durch ein dergestalt deliktisches Verhalten zumeist keinen ins Auge fallenden Schaden. Die Öffentlichkeit erfährt nichts davon, und dem Aktionär bleibt die ungeschmälerte Dividende erhalten. Der Delinquent in der gehobenen Position mag sich einreden, angesichts der allorts wachsenden Gesetzesflut und des dauernden Wandels der Moralbegriffe sei sein Verhalten tolerierbar. Er würde höchstens zufällig erfaßt, und diese Wirtschaftskriminalisierung auf den oberen Etagen wird in einer immer komplexeren und internationaleren Wirtschaft weiter zunehmen. Aber es geht nicht um die Frage, wie hoch das Risiko des Gefasstwerdens ist, sondern ob man sich jeden Morgen im Spiegel betrachten und als einen anständigen Menschen bezeichnen kann. Noch etwas, das oft in Vergessenheit geraten ist und zur Verantwortung gehört: Menschliches Vorbild sein. Ohne dieses Vorleben des Unternehmers ist die Unternehmenskultur ein Gerede.

### **Warum noch Unternehmer sein?**

Einstmals galt der Unternehmer in der Öffentlichkeit als kleiner König, der nebenbei kräftig politisierte, im Parlament sass und es auch im Militär zu höheren Weihen brachte. Den folgenden Generationen der Gründerfamilie wurden die gesellschaftlichen Eskapaden grossmütig verziehen. Solche Salon-Unternehmer befinden sich nur noch in den Berichten der Boulevardpresse, die eine Scheinwelt aufbaut. Der moderne Unternehmer findet sich einer immer kritischeren Umwelt gegenüber, wie dies dank der besseren Schulbildung selbstverständlich ist. Unsere schweizerische Industriegesellschaft glaubt nicht mehr an Titel und Status. Zu Recht, sie erwartet Bewährung der einmal Erwählten. Die Moral als Basis der Verantwortung hat sich immer weiter verästelt, ist im einzelnen in der politischen

Debatte umstritten und rascher Neugewichtung unterworfen. So ist es kein Zufall, wenn der heutige Unternehmer bewusst nach einem berufsfremden Ausgleich sucht, dem Sport, autogenem Training und fernöstlicher Meditation huldigt, sich dabei in den leiblichen Genüssen diszipliniert beschränkt.

Es ist erstaunlich, dass es noch Unternehmer gibt, wenn wir dieses in vielleicht etwas zu kräftigen Farben gemalte Bild betrachten. Was lockt, ist die Herausforderung, vorgezeichnete Pfade zu verlassen und verschiedenartigste Probleme zu lösen, etwas aufzubauen, zu bewerkstelligen und zu vollenden. Und auch zu diesen Verlockungen gehört die Chance, andere Menschen zu führen. Im Risiko liegt die «Challenge», und diese Beweggründe zählen wohl für Männer und Frauen in gleichem Mass. Federica Olivares schreibt in ihrem 1987 erschienenen Buch, dass im Jahr davor in den USA auf 600 000 neue Unternehmer 200 000 Frauen entfielen. Diese Proportionen wünsche ich mir — mag bis dahin freilich noch geraume Zeit verstreichen — auch für unser Land.

# Tiger-Schibe,

## gäbig, guet u gschwind

**«Delicrem»,  
die rahmige,  
die besonders  
leicht schmilzt**



**«Toast extra»,  
die rezente,  
aus Gruyère,  
Appenzeller und  
Emmentaler**

# Tiger

Schmelzkäsespezialitäten  
Langnau im Emmental

**«Sandwich»,  
die milde,  
aus Emmentaler**

**«Viertelfett mild»,  
die leichte,  
mit wenig Kalorien**