

Zimmerer, Carl; Fertsch-Röver, Dieter; Neff, Alfred; Salin, Edgar; Kienbaum, Gerhard

Article — Digitized Version

Der selbständige Unternehmer in der heutigen Zeit

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Zimmerer, Carl; Fertsch-Röver, Dieter; Neff, Alfred; Salin, Edgar; Kienbaum, Gerhard (1966) : Der selbständige Unternehmer in der heutigen Zeit, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 4, pp. 183-201

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133585>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Der selbständige Unternehmer in der heutigen Zeit

Sterben die selbständigen Unternehmer aus? Stimmt es, daß dem Selbständigen heute — von Großkonzernen, Steuergesetzgebung, Kapital- und Arbeitsmarktenge bedroht — praktisch nichts übrig bleibt, als zumindest langfristig sein Unternehmen zu verkaufen? Stimmt es, daß wir zusehends in eine „Angestelltenkultur“ hineinschlittern, in der immer weniger Raum für die schöpferische Initiative des einzelnen bleibt und in der die Marktwirtschaft, wenn nicht untergeht, so doch stark deformiert wird? — Der WIRTSCHAFTSDIENST ist diesen Fragen nachgegangen und hat prominente Sachkenner befragt. Die wichtigsten Teile der Gespräche geben wir im folgenden wieder.

Playboy-Ideal verdrängt calvinistischen Unternehmertyp

Interview mit Dr. Carl Zimmerer, Geschäftsführer der „Interfinanz“, Düsseldorf

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Zimmerer, das Deutsche Industrie-Institut hat in einer Veröffentlichung bekanntgegeben, daß vom Jahre 1957 bis 1963 ein Rückgang der selbständigen Unternehmer zu verzeichnen war in Höhe von 223 000 auf eine noch verbleibende Gesamtzahl von 3,1 Millionen. Nun sagt diese Zahl natürlich sehr wenig aus, weil nicht aufgeschlüsselt ist, um wen es sich dabei handelt. Könnten Sie aus Ihrer Kenntnis derjenigen Unternehmer, die ihre selbständige Position aufgegeben haben, uns sagen, wie man erstens eine solche Zahl zu beurteilen hat und zweitens, aus welchen Gründen die Aufgabe der Selbständigkeit erfolgt ist?

ZIMMERER: Ich möchte anfangen mit den statistisch klaren Dingen. Die Zahl der Bauern und ihrer Familienangehörigen ist klar zu erfassen, denn da gibt es auf dem Gebiet keine juristischen Personen, und da haben wir wohl den stärksten Rückgang gehabt. Bei den Handwerkern, den selbständigen Handwerksmeistern, dürfte das gleiche der Fall sein: wir haben das dort gehabt trotz hervorragend ansteigender Konjunktur. Im Einzelhandel war es ähnlich. Bei den übrigen Dienstleistungszweigen ist

es sehr unterschiedlich, bei einigen haben wir sogar einen Anstieg der Selbständigen gehabt. Aber z. B. auch bei freien Journalisten dürfte wohl ein Rückgang da sein. Am schwierigsten ist es, wie man den industriellen Unternehmer, dem vor allem meine Aufmerksamkeit gilt, statistisch erfassen kann. Der GmbH-Geschäftsführer kann 100 % des GmbH-Kapitals haben; er ist Angestellter im Rechtssinne, er ist andererseits aber auch Unterneh-

mer. Das gleiche gilt von Großaktionären, die ein Unternehmen führen. Hier kann man statistisch fast nichts machen. Man kann nur Einzelbeispiele herausgreifen. Z. B. gibt es Handelskammer-Berichte aus Aachen und M.-Gladbach über die Zahl der Tuchweber, aus Solingen über die Zahl der Rasierklingen-Hersteller und dergleichen mehr. Dort können wir natürlich immer sagen, die Zahl der Betriebe ist um soundso viel zurückgegan-

CARL ZIMMERER

ist der wohl bekannteste „Unternehmenshändler“ in der Bundesrepublik. Seine Firma, die Interfinanz GmbH & Co. KG, Düsseldorf, befaßt sich mit dem Kauf und Verkauf von mittelständischen Unternehmen, wobei mehr als 50 % der zum Verkauf anstehenden Firmen an ausländische Interessenten vermittelt werden. Carl Zimmerer wurde 1926 in Bad Berneck, Fichtelgebirge, geboren. Seine akademische Ausbildung erhielt er in Frankfurt/Main (Diplom-Volkswirt) und Genf (Dr. èsc. pol.; Doktorvater: Wilhelm Röpke). Nach der Promotion war Zimmerer zunächst wissenschaftlicher Assistent an der Wirtschaftshochschule Mannheim und an der Universität Köln, wo er sich als Verfasser betriebswirtschaftlicher Schriften einen Namen verschaffte. 1956 wurde er Direktor in der Düsseldorfer Hauptniederlassung einer Großbank. 1959 gründete Dr. Carl Zimmerer zusammen mit dem späteren Entwicklungsminister Scheel und dem heutigen Düsseldorfer Wirtschaftsminister Kienbaum die „Interfinanz“, deren Mehrheitsbesitzer und alleiniger Geschäftsführer er heute ist.

gen. Es gibt auch genügend andere Beispiele, die so einen Trend markieren; aber die Zahl genau in den Griff zu nehmen, würde ich sagen, ist außerordentlich schwierig.

WIRTSCHAFTSDIENST: Könnten wir eine bestimmte Branche herausgreifen und sagen, um wieviel Prozent sich die Zahl der selbständigen Existenzen in dieser Branche vermindert hat? Vielleicht nehmen wir einen, auch regional begrenzten, Bereich einer Handelskammer?

ZIMMERER: Ich habe die Zahlen nicht zur Hand, so daß ich es Ihnen nicht sagen kann. Ich könnte nur sagen: Von den zuständigen Verbänden, z. B. der Spinnweber, der Kinobesitzer oder der selbständigen Schneidermeister, kann man eine ganze Reihe von Zahlen erfahren, die geradezu erschreckend sind. Aus Solingen weiß ich zufällig, daß die Zahl der Rasierklingen-Hersteller in den letzten fünf Jahren auf 20 % zurückgegangen ist.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wenn man auch nicht quantitativ eine genaue Angabe machen kann, so kann man doch immer wieder hören, es handle sich derzeit in der Bundesrepublik um ein Absterben der selbständigen Unternehmen. Manche Leute sagen, es seien heute bei uns die resignierenden Unternehmer, die zu dieser Entwicklung beigetragen haben. Welches sind Ihrer Ansicht nach die Gründe für diese Entwicklung?

ZIMMERER: Es gibt genügend natürliche Gründe, weshalb die Zahl der Wettbewerber enger wird. Bei jeder Marktöffnung, wie es etwa bei der Liberalisierung der Fall ist, wird die Zahl der Anbieter zunächst größer, aber nach einiger Zeit verdrängen die ausländischen Anbieter eben einige inländische Anbieter vom Markt. Das ist ganz klar. Dann gibt es natürlich genügend betriebswirtschaftliche Gründe. Denken Sie einmal an die Schnapsfabriken. Vor dem Kriege haben wir doch keine so starke überregionale Werbung für Alkohol gehabt, wie wir sie heute haben. Man ging in eine Gaststätte und trank einen Korn. Heute geht man hin und verlangt eine ganz

bestimmte Marke. Ist die Marke nicht da und wird statt dessen eine unbekannte Marke angeboten, dann zieht man sich schon wieder etwas zurück. Kurz: Immer mehr Konsumgüter werden zu Markenartikeln, d. h. zu Artikeln, die zu überregionaler Werbung veranlassen: durch Fernsehen, durch die überregionale Massenpresse, namentlich durch die Illustrierten. Sie erobern sich immer größere Märkte. Und da kann der Kleine nicht mehr mithalten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie deuten damit zwei Richtungen an, die von außen auf ein Unternehmen zukommen: Erstens die größeren Markträume, sprich beispielsweise EWG, und zum anderen die absatzwirtschaftlichen Entwicklungen mit überregionaler Werbung oder Markentreue des Verbrauchers, nämlich Markentreue für große Marken, die von großen Unternehmen kommen und damit die kleineren Unternehmen an die Wand drücken. Wollen Sie damit andeuten, daß die aufgegebenen Unternehmen in der Regel kleine Unternehmen sind?

ZIMMERER: Das ist ganz selbstverständlich. Ob sie nun von Unternehmern geführt werden oder von Direktoren, ist ein anderer Fall. Denken Sie einmal: Vor dem Kriege gab es so gut wie keine überregionale Speiseeis-Organisation. Es machte jeder sein Speiseeis entweder mit der Hand oder mit der Maschine selber. Nach dem Kriege kam dann die Handelsorganisation der großen Speiseeis-Hersteller, wobei die beiden großen in ausländischem Besitz sind. Bei Seife haben wir eine fast ähnliche Entwicklung gehabt, die allerdings vor dem Kriege schon angefangen hat: Beim Waschpulver haben wir auch vor dem Kriege die beginnende Konzentration schon gekannt. Um eine überregionale Absatzorganisation zu haben und eine überregionale Werbung zu finanzieren, bedarf es aber eines ganz bestimmten geldlichen Aufwands, zu dem ein kleiner Konsumgüter-Hersteller gar nicht fähig ist. Wir haben vor dem Kriege, glaube ich, 40 Automobil-Fabriken gehabt, und jetzt haben wir 10 oder 11, und von denen sind mit Sicherheit noch 3 oder 4 oder 5 zuviel. Da drängt natürlich in die-

ser Beziehung weniger die Absatzorganisation als die billigere Massenfabrikation dahin, daß ein Konzentrationsvorgang entsteht oder durchgeführt wird. Das, was wir hier im Westen zunehmend spüren — und jetzt komme ich zur eigentlichen Frage, die Sie gestellt haben —, das ist, daß Sie erstens nur noch sehr wenige Neugründungen haben, daß die Lust, selbständig zu werden, geringer geworden ist, daß viele einfach gar nicht mehr Unternehmer sein wollen; und die zweite Sache ist, daß Unternehmer, die biologisch und auch wirtschaftlich noch auf der Höhe ihrer Kraft sind, die durchaus noch eine ganze Reihe von Zukunftsmöglichkeiten vor sich sehen, trotzdem ihre Selbständigkeit aufgeben haben, weil sie keine Lust mehr hatten, Unternehmer zu sein, weil auch die nächste Generation keine Lust mehr hatte, dem Vater zu folgen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Worauf führen Sie die nachlassende Bereitschaft zum Unternehmertum zurück? Liegt das am Einkommen, liegt das an der Risikofreudigkeit, liegt es am Problem des Umgangs mit den Mitarbeitern, liegt es an den hohen Lohnforderungen der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften?

ZIMMERER: Es liegt an all diesen Gründen und an einigen mehr. Wir haben etwa bei der Hälfte der durch uns zum Verkauf anstehenden Unternehmen festgestellt, daß die Unternehmerlöhne niedriger sind als die, die sie beispielsweise leitenden Herren bezahlen. Das sagt noch gar nicht viel über die Privatentnahmen, das sagt aber einiges über den Privatkonsum, über die private Lebenshaltung aus. Ein Vorstandsmitglied einer großen Bank kann sich mit Sicherheit eine weit höhere Lebenshaltung gönnen als ein mittlerer Privatbankier; darüber gibt es keinen Zweifel. Das heißt aber auch, daß der Privatbankier die tüchtigen Leute nicht mehr kriegen kann, denn er kann sie nicht mehr bezahlen. Es kommt hinzu, daß die ständige Überbeschäftigung den Unternehmer auch gesundheitlich und menschlich völlig überfordert. Man sagt immer so schön, er soll Aufgaben delegieren.

Der Unternehmer mit 200, 300 Beschäftigten hat gar keine technische Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren, er muß alles selber machen, er kann nicht draufschreiben: „An Rechtsabteilung zur Stellungnahme“, „an Auslandsabteilung zur Stellungnahme“, so, wie das in den großen Konzernen der Fall ist, sondern er muß das selber tun und muß das selber entscheiden. Und da die Mitarbeiter immer weniger arbeiten, muß er selbst immer mehr tun. Und das bei dem sehr verstärkten Wettbewerb, hauptsächlich mit den Konzernen! Das ist natürlich einer dieser Gründe. Die andere Sache ist das Sicherheitsstreben. Ich weiß nicht, ob Sie das überhaupt abdrucken dürfen, weil es gegen die offiziellen Direktiven unserer Bundesrepublik überhaupt ist ...

WIRTSCHAFTSDIENST: ... Selbstverständlich dürfen wir das ...

ZIMMERER: ... das ist einfach die Unzufriedenheit mit unserem Staatswesen. Das Oben der Gesellschaftsordnung ist nicht klar. Was ist oben? Was ist unten?

WIRTSCHAFTSDIENST: Wir kommen da auf einen Punkt, den wir vielleicht mal so bezeichnen können: Das Image des Unternehmers ist etwas verschoben.

ZIMMERER: Ja, wir haben eine Gesellschaft, die den Playboy zu ihrem Ideal macht: Man braucht sich nicht zu wundern, daß ein Unternehmersohn, der diese Magazine liest, im Grunde nichts anderes sein will als der Playboy in den Illustrierten. So, wie man in meiner Generation ein Leutnant mit Ritterkreuz sein wollte, weil ihr das als Ideal vorgesetzt wurde, und wie man in der Gartenlaubezeit der Adlige sein wollte. Heute sind wir im Zeitalter des Playboys. Ich habe einen Fall in unserer Kundschaft, Umsatz: 110 Millionen; von beiden Unternehmern fünf Söhne, alle fünf Söhne akademisch ausgebildet; alle fünf Söhne in der Lage, die Firma zu leiten. Trotzdem wollen die alten Herren verkaufen; denn die fünf Söhne sagen: Nein, wir wollen unsere zwei mal drei Wochen Urlaub im Jahr haben, wir wollen unseren Pensions-Vertrag haben, wir wollen unser Geld nicht in irgend-

einen Betrieb stecken, sondern in Teppiche, in Möbel und sonstige Dinge mehr, wir wollen tanzen, wir wollen alles das machen, was sich ein Unternehmer eigentlich nicht leisten kann. Askese wirtschaftlicher Art wird in unserem Zeitalter nicht mehr entsprechend honoriert.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie kennen die Untersuchung des Instituts für Demoskopie in Allensbach, die herausgefunden hat, daß ca. 50% der Arbeitnehmer der Meinung sind, daß ihr Chef, der Unternehmer, ruhig für ein Jahr abwesend sein kann, ohne daß im Betrieb sich das geringste ändern würde. Das heißt also, daß man vom Unternehmer nicht mehr viel hält, daß das Ansehen des Unternehmers in der Öffentlichkeit ein ziemlich untergeordnetes ist.

ZIMMERER: Wir haben eine ganze Reihe von Fällen erlebt, wo tüchtige Prokuristen und Direktoren da waren, denen der Unternehmer die Teilhaberschaft angeboten hat. Sie haben sie abgelehnt. Sie wollen nicht selbständig sein, sie wollen ihren Samstag/Sonntag für sich haben. Es ist also ein Freizeitproblem: Was der Untere weniger arbeitet, muß der Obere mehr arbeiten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Motto: Sicherheitsstreben und schönes Leben!

ZIMMERER: Ja. Der Unternehmer wird heute überfordert. Er wird überfordert, und dann kommt auch finanziell nicht mehr das heraus. Wir haben eine Steuergesetzgebung, die grausamer ist, als die meisten es sich vorstellen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wie hoch ist der addierte Steuersatz für einen selbständigen Unternehmer?

ZIMMERER: Das ist sehr schwer zu sagen. Es gibt ein Bundesfinanzhofsurteil über verdeckte Gewinnausschüttung. Ein Unternehmer hat drei Jahre lang für gar nichts gearbeitet, und dann, als die Liquidität da war, hat er sich ein Gehalt von 400 DM monatlich nachgezahlt. Die hat das Finanzamt als verdeckte Gewinnausschüttung deklariert, und der Unternehmer muß 116% des Gehalts als Steuer zahlen. Mir ist das in ähnlicher Form

auch passiert. Da gibt es x Urteile, die jeden Tag in der Zeitung stehen und die den Unternehmer auf diese Weise quälen. Bei jeder Buch- und Betriebsprüfung passiert folgendes: Niemand fragt nach den Angestellten-Wagen, jeder fragt nach dem Chef-Wagen. Pensionsrückstellungen kann man für jeden Angestellten machen, aber nicht für den Unternehmer selber. Es ist eine ausgesprochene Diskriminierung des Selbständigen in der Steuerrechtsprechung da, die zur üblichen Steuerbelastung noch hinzuzuzählen ist. Bei Angestellten kontrolliert keiner die Spesen groß, aber bei ihm kontrolliert man die Spesen sehr genau. Und ob man es beweist oder nicht, man einigt sich auf Pauschsätze, so daß de facto der Steuersatz für Selbständige immer wesentlich höher ist als bei Unselbständigen — bei gleichem Einkommen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Zimmerer, Sie haben damit eine Vielzahl von Faktoren aufgezählt, die nach Ihrer Ansicht von außen her auf den Unternehmer einwirken und die Selbständigkeit zum Erlahmen bringen. Eine andere Frage: Hängt die Resignation im Unternehmertum vielleicht auch damit zusammen, daß wir heute weniger finden, was Schumpeter den schöpferischen Unternehmer nannte? Das Schöpferische ist heute wesentlich schwieriger geworden ...

ZIMMERER: ... nicht im mindesten! Ein Münemann hat das Schuldscheindarlehen geschaffen. Da man Finanzkonstruktionen nicht patentieren kann, haben es ihm andere nachgemacht, die Großbanken haben die Konditionen so verdorben, daß Münemann nicht mehr mitkam und Münemann auf diese Weise, sagen wir mal, um den Ertrag gebracht worden ist ...

WIRTSCHAFTSDIENST: ... gibt es solche Beispiele auch aus anderen Branchen, z. B. der Industrie?

ZIMMERER: Es gibt x Produkte, es gibt bei jedem x Beispiele. Jeder Unternehmer steht vor der Frage: Entweder läßt sich das patentieren, was er gemacht hat — wobei er sich entweder in einen Patentstreit einläßt, der über Jahre

gehen kann, der ihn aber wirtschaftlich hindert, sein Patent zu nutzen —, oder aber Großfirmen untersuchen die Patente darauf hin, wie sie diese durch leichtes Umbiegen selber auch gebrauchen können — womit sie das neue Patent praktisch kopieren —, oder aber er meldet die Sache lieber gar nicht an und übernimmt dann das Risiko, daß man ihn so kopiert. Schöpferische Menschen gibt es nach wie vor. Aber die Zahl der schöpferischen Menschen, die die Sache früher bis zum letzten durchgefochten haben, ist nicht mehr allzu groß.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Zimmerer, Sie sind eigentlich selbst ein Resignierender. Wie sieht Ihre Prognose aus?

ZIMMERER: Sicher, ich möchte mein Geschäft noch ein paar Jahre betreiben, weil es mir Spaß macht. Aber ich bin sicher, daß ich das nicht mehr bis zum Ende meines Lebens durchhalte.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sehen Sie in dem heute so oft gebrauchten Schlagwort „Kooperation“ eine Möglichkeit, bisher selbständige Unternehmer, die Angst haben, nicht mehr selbständig sein zu können, in der Zukunft zu einer neuen Selbständigkeit, einer Selbständigkeit im Kooperationsgebilde zu führen?

ZIMMERER: Es gibt bestimmt gewisse Möglichkeiten, die da und dort durchaus helfen. In manchen Fällen ist die Kooperation die Vorstufe zur Fusion, wie ich sie an sich sehr viel mehr begrüße, weil sie klare Führungsverhältnisse gibt.

Aber um bei der Kooperation zu bleiben: Da gibt es die bekannte Sache mit der Kaffeemaschine ONKO, die in Solingen hergestellt wird, und dann in Bremen den ONKO-Kaffee. Das ist eine Art von Kooperation für Werbezwecke. So etwas kann natürlich bleiben. Aber das gab es an sich immer, und ich sehe den Kooperationsgedanken durchaus als ein hilfreiches Schlagwort an. Es sind auch sicher verschiedene Leute darauf anzusprechen. Aber wenn, wie Sie nun sagen, das Zusammenrücken der Angst entspringt, was dann . . . ? Mit ängstlichen Leuten ist ein Unternehmen einfach nicht aufzuziehen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wenn Sie von der fehlenden Askese und von der Playboy-Gesellschaft sprechen, könnte man fast zu dem Schluß kommen, daß der freie Unternehmer — zumindest längerfristig — keine Chancen mehr in unserer Zeit habe.

ZIMMERER: Irgendwann wird der Unternehmer wieder gebraucht werden, und dann wird er wiederkommen. Man darf eines nicht vergessen: Bei uns ist das Wirtschaftswunder durch den Unternehmer gekommen, nicht etwa durch Gewerkschaftsfunktionäre oder Beamte. Man hat dem Unternehmer freie Bahn gegeben, und er hat's gemacht. Als aus den erwähnten Gründen der unternehmerische Impuls im Inland nachließ, sind die Amerikaner in die Bresche gesprungen mit neuen Ideen, mit ihrem arteigenen Pioniergeist und mit Energie und haben den Aufbau fortgeführt. Wenn sich der Ameri-

kaner nun wieder zurückzöge, dann wäre morgen sämtliches Wachstum zu Ende.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagen eben, das Wirtschaftswunder in unserer Marktwirtschaft ist das Ergebnis des selbständigen Unternehmertums. „Nun gut“, könnte man sagen, „der Mohr hat seine Schuldigkeit getan, der Mohr kann gehen!“

ZIMMERER: Es klingt leicht zynisch, aber ich hätte noch nicht mal etwas gegen eine solche Formulierung. Bitte, soll er gehen! Die große Frage, die bleibt, ist nur: Was kommt dann?

WIRTSCHAFTSDIENST: Man hat häufig gemeint, ein Zurückgehen des Willens zur Selbständigkeit bedrohe unsere Wirtschaftsordnung. Wir würden in eine Wirtschaftsordnung hineinschlittern, die nicht mehr die kapitalistische, nicht mehr die marktwirtschaftliche ist.

ZIMMERER: Wenn ich rein wirtschaftlich denke, so kann ich mir durchaus eine Marktwirtschaft ohne Unternehmer vorstellen. Es kommt immer mehr der Typ des Managers nach vorne, der, gleichgültig, ob wir in einem kommunistischen oder in einem westlichen Land leben, immer der gleiche ist. Aber den Unternehmer gibt es drüben nicht. — Wenn ich die Sache aber vom Sozialen sehe, von der civitas humana, wie es mein Doktorvater Röpke beschrieben hat, so dürfte der Gesellschaftsordnung, wenn ihr der Selbständige fehlt, auch damit die freie Meinungsbildung abhanden kommen. Wir erleben es ja

Tradition und Erfahrung,

Auslandsvertretungen in
Beirut, Buenos Aires,
Johannesburg, Kairo,
Kapstadt, Madrid,
Rio de Janeiro,
Tokio und Windhoek

fachliches Können und weltweite Verbindungen bilden die Grundlagen unserer Arbeit. Auf ihnen baut sich unser vielfältiger Kundendienst auf. Seine Vorteile sollten auch Sie sich zunutze machen.

COMMERZBANK
AKTIENGESELLSCHAFT

Hauptverwaltungen in
DUSSELDORF · FRANKFURT A. M. · HAMBURG
Geschäftsstellen überall in der Bundesrepublik und in West-Berlin

heute im Bundestag, daß sich ein Großteil der Abgeordneten als Beauftragte dieser oder jener Organisation fühlt, und halten diese Erscheinung für ein Niedergangszeichen des Parlamentarismus. Fehlt der Rest der freien Leute, und das sind eben die wirtschaftlich Unabhängigen, dann fehlt auch jener Zorn der freien Rede, der dem Parlamentarismus erst Leben gibt, und dann werden der Wirtschaft auch

die unendlich vielen Impulse fehlen, die ihr die Unternehmer immer wieder geben, und dann wird das Wirtschaftswunder enden in Stellungnahmen, farblosen Plänen und allgemeiner Bürokratie.

Bitte, weshalb sind die Zehn Gebote so klar? Doch nur, weil sie auf keiner Konferenz beschlossen worden sind. Also: Wenn die Verschwommenheit, das sich Gegen-

seitig-Abstimmen-Müssen, noch zunimmt, dann weiß ich nicht, ob die Gesellschaftsordnung sich als solche noch halten kann, oder ob nicht dann irgendwo der Punkt erreicht ist, an dem wir in die Diktatur geraten. Es gibt dann nur noch anonyme Funktionäre. Wir selbst sind dann zu Rädchen in der Maschine geworden; Du bist nichts — Dein Volk ist alles — ein Volk von Nichtsen.

Chancen für den selbständigen Unternehmer

Interview mit Dieter Fertsch-Röver, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer, Bad Godesberg

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Fertsch-Röver, wir sind bei unserer Interview-Serie von Zahlen des Deutschen Industrie-Instituts ausgegangen, wonach die Zahl der selbständigen Unternehmer in den Jahren von 1957 bis 1963 um 223.000 auf 3,1 Mill. zurückgegangen ist. Die Fragestellung entnehmen wir Spekulationen, die in Zusammenhang mit diesen Zahlen geäußert wurden und deren Quintessenz ist: Der selbständige Unternehmer stirbt in unserer Zeit massiver Konzentrationsvorgänge aus. Ist das ein genereller Prozeß? Stirbt das selbständige Unternehmertum wirklich aus? Und: Verändert sich damit unsere marktwirtschaftliche Ordnung?

FERTSCH-ROVER: Die Zahl, die Sie eben genannt haben, ist die Zahl aller Selbständigen. Sie umfaßt auch den Sektor Landwirtschaft. Wenn sie diesen Sektor eliminieren, werden Sie feststellen, daß die Zahl der Selbständigen leicht zugenommen hat. Wenn Sie dann diese Zahl der Selbständigen wieder unterteilen, wird das Bild noch klarer: Im produzierenden Gewerbe ist die Zahl der Selbständigen leicht zurückgegangen, im Bereich des Handels dagegen ist sie leicht und im Bereich der Dienstleistungen stark gestiegen. Man kann also nicht sagen, daß generell das Selbständigsein in unserer modernen Industriegesellschaft uninteressant geworden ist.

WIRTSCHAFTSDIENST: Die Klagen, die erhoben werden, beziehen sich also — wenn wir den landwirtschaftlichen Bereich beiseite lassen — nur auf den Bereich des produzierenden Gewerbes?

FERTSCH-ROVER: Ja. Im Bereich des produzierenden Gewerbes ist das Selbständigwerden und das Selbständigbleiben in der Tat schwieriger geworden, als es in der Vergangenheit war. Allerdings scheint es mir zu weit zu gehen, wenn man sagen würde, die Schwierigkeiten einer selbständigen Tätigkeit im produzierenden Gewerbe seien so groß geworden,

daß es über kurz oder lang nur noch einigen wenigen Großkonzernen möglich sein wird, zu überleben.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagten, daß das selbständige Unternehmertum im Dienstleistungsgewerbe heute große Chancen habe. Gibt es Unterlagen, die zeigen, daß Unternehmer, die im Produktionsbereich resignieren, in das heute immer mehr an Bedeutung gewinnende Dienstleistungsgewerbe überwechseln?

FERTSCH-ROVER: Genau dieser Prozeß findet in relativ großem Umfange statt.

DIETER FERTSCH-ROVER

ist Repräsentant der allmählich in die Führungsrolle der westdeutschen Wirtschaft hineinwachsenden jungen Unternehmergeneration. Mit 24 Jahren bereits übernahm er mit seinem 23jährigen Bruder das damals (1948) noch von den Amerikanern zum größten Teil beschlagnahmte väterliche Unternehmen, eine Chemische Großreinigung in Frankfurt/Main. Von 1949 bis 1959 gelang es den beiden jungen Unternehmern, ab 1956 zusammen mit ihrem jüngsten Bruder, die Belegschaftszahl des Unternehmens zu verfünffachen: von 160 auf 800 Beschäftigte. Dieter Fertsch-Röver trat 1950 dem Kreis der „Jungen Unternehmer“ im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) bei, dessen stellvertretender Bundesvorsitzender er 1952 wurde. 1954 übernahm er einen der Vorstandssitze der Jungen Unternehmer in der ASU, 1960 wurde er stellvertretender Bundesvorsitzender, 1964 erster Vorsitzender der ASU. In dieser Eigenschaft hat sich Fertsch-Röver intensiv mit den vielfältigen Problemen des selbständigen Unternehmers in der heutigen Zeit befaßt.

WIRTSCHAFTSDIENST: Man müßte damit dem selbständigen Unternehmer etwas sehr Gutes beschreiben, nämlich eine Flexibilität, die ihm gestattet, sich den heute veränderten Erfordernissen im Rahmen unserer Marktwirtschaft anzupassen.

FERTSCH-ROVER: Ja.

WIRTSCHAFTSDIENST: Damit ist die These vom resignierenden Unternehmertum falsch — auf jeden Fall in dieser allgemeinen Formulierung.

FERTSCH-ROVER: Als These mit Anspruch auf allgemeine Gültigkeit ist sie sicher falsch. Die These trifft lediglich für bestimmte abgrenzbare Bereiche zu. Im wesentlichen handelt es sich nur um zwei, nämlich den Bereich der Massenproduktion und den Bereich großer Forschungsintensität.

WIRTSCHAFTSDIENST: Das Nicht-Mithalten-Können selbständiger Unternehmer in diesen Bereichen ist vielfach bedauert worden. Würden Sie dem zustimmen?

FERTSCH-ROVER: Eine solche Entwicklung braucht dann nicht bedauert zu werden, wenn sie durch den technisch-wirtschaftlichen Fortschritt ausgelöst wird. Sie ist allerdings immer dann zu bedauern, wenn die Umwandlung durch Wettbewerbsverzerrungen ausgelöst wird. Da letzteres noch vielfach der Fall ist, kann man auch nicht generell sagen, daß dieser Umwandlungsprozeß zu begrüßen ist. Würden wir heute nicht Daten steuerpolitischer, wettbewerbsrechtlicher und gesellschaftlicher Art haben, die den Wettbewerb verzerren, dann würde ich diesen Umwandlungsprozeß durchaus befürworten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Fertsch-Röver, Sie sind Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer und somit Interessenvertreter gerade der selbständigen Unternehmer, um die es geht. Was könnte man tun, den mittelständischen Betrieben zu helfen?

FERTSCH-ROVER: ... indem man die Wettbewerbsverzerrungen bei

der Datensetzung, spricht: bei der Gesetzgebung, revidiert bzw. aufhebt.

WIRTSCHAFTSDIENST: Das wäre ein Ansatzpunkt. Gibt es aber nicht auch betriebliche Möglichkeiten — wir möchten hier das Beispiel der Kooperation nennen —, diesen Unternehmungen zu helfen?

FERTSCH-ROVER: Die gibt es auch. Aber vor allem muß die Datensetzung wettbewerbsneutral erfolgen. Innerhalb des durch den unverfälschten Wettbewerb gekennzeichneten Rahmens ist es dann möglich, durch unternehmerische Eigeninitiative die selbständigen Unternehmen zu fördern.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wollen Sie damit sagen, daß eine Selbsthilfe der Unternehmen im gegenwärtigen Zeitpunkt immer in der Luft verpuffen muß, weil der gesetzgeberische Rahmen Nachteile ...

FERTSCH-ROVER: ... nicht immer. Die Selbsthilfe führt auch heute bei den in mancherlei Hinsicht falschen Daten, die uns zu schaffen machen, durchaus zum Erfolg. Das beweisen selbständige Unternehmer täglich dadurch, daß sie sich spezialisieren, ihre Produktion umstellen, vom Produktionsbereich mehr und mehr auf den Dienstleistungsbereich umstellen, kooperieren, Arbeitsgemeinschaften bilden usw. Viele Unternehmen allerdings haben diese Möglichkeiten schon ausgeschöpft und stoßen nur zu leicht an eine Grenze: eben an irgendein wettbewerbsverzerrendes Datum.

WIRTSCHAFTSDIENST: Um welche Daten handelt es sich nach Ihrer Ansicht? Was soll geändert werden?

FERTSCH-ROVER: Als erstes möchte ich die Umsatzsteuer nennen. Hier ist eine Umschaltung vom Allphasen-Bruttoumsatzsteuer-System auf das Mehrwertsteuer-System notwendig. Das zweite ist die Kartellnovelle, die im vorigen Jahr durchgesetzt worden ist. Damit erscheint das Kartellgesetz nicht mehr als Anti-Kartellgesetz und als „Anti-Zusammen-

schlußgesetz“. Das dritte, was unserer Meinung nach hinzukommen müßte, ist im Rahmen der Steuerpolitik die Berichtigung der Organschaft. Sodann sind auf dem Wege des Patentrechts Reformen notwendig im Sinne eines besseren Zugangs zum Markt der Patente. Hier ist zu prüfen, ob es berechtigt ist, daß die Unternehmen, die auf Grund ihrer Kapitalausstattung in der Lage sind, die Forschung viel intensiver zu betreiben, und damit auch einen größeren Anteil an Patenten haben, immer und ewig einen Vorsprung von 25 Jahren garantiert erhalten sollen. Uns erscheint die Zeit etwas zu lang.

WIRTSCHAFTSDIENST: Verschiedentlich ist darauf hingewiesen worden, daß das Image des Unternehmers schlechter geworden sei. Und in Zusammenhang hiermit wird immer wieder gesagt, daß die heranwachsende Generation — also die Unternehmersöhne — wenig Lust verspüren, die Verantwortung des Unternehmers zu übernehmen. Können Sie diese These bestätigen?

FERTSCH-ROVER: Ich möchte sie auch wieder nicht als allgemeingültige These, wohl aber als Ausdruck einer sehr weit verbreiteten Auffassung bestätigen. Sicherlich ist das Image des Unternehmers heute nicht sehr positiv. Was eigentlich erstaunlich ist nach dieser Zeit des Aufbaus, an dem ja die Unternehmer ein gerütteltes Maß Verdienst haben! Ich glaube aber, daß die Attraktivität dieses Berufsstandes auf eine jüngere Generation sich im Laufe der Zeit verbessern wird, wenn einmal erkannt wird, daß es auch in unserer Industriegesellschaft ganz spezifische Wirkungsmöglichkeiten und Tätigkeitsfelder für Selbständige gibt.

WIRTSCHAFTSDIENST: Meinen Sie, daß es in absehbarer Zeit zu einer neuen Gründerwelle kommen könnte?

FERTSCH-ROVER: Für den Bereich der Dienstleistungen möchte ich das bejahen. Wenn wir das neue Umsatzsteuersystem haben, ist es für den Groß- oder Größtbetrieb nicht mehr so interessant,

alles selber herzustellen. Für den Selbständigen wird sich hier ein großes Feld auftun.

WIRTSCHAFTSDIENST: Damit kommen wir auf die Frage der Zulieferindustrie. Es liegen z. B. Zahlen vor, nach denen mancher große Konzern 16, 17, ja 30 000 Zulieferbetriebe hat. Anders als wir es eben von Ihnen hören konnten, wird allerdings in diesem Zusammenhang auf die Gefahr hingewiesen, daß diese Zulieferbetriebe in eine zu große Abhängigkeit von den Großunternehmen geraten. Man sagt, sie würden quasi „ausgebeutet“, weil ihnen die Preise und die Konditionen diktiert werden. Außerdem hätte der Großbetrieb die Möglichkeit, seine „Satelliten“ im Falle eines Falles abzustossen und auf der Strecke zu lassen. Wie sehen Sie diese Gefahr?

FERTSCH-ROVER: Im gegenwärtigen Zeitpunkt besteht diese Gefahr sicherlich. Allerdings darf nicht vergessen werden, daß der selbständige Betrieb als Zulieferer in einer modernen arbeitsteiligen Wirtschaft viel produktiver arbeiten kann. Wenn sich diese Erkenntnis, auch beim Großbetrieb, einmal durchgesetzt hat, dann, glaube ich, wird auch das Verhältnis der Zulieferer in Zukunft ein besseres sein. Das beweisen heute schon einige Fälle. Das ist eine ganz klare und nüchterne Erkenntnis. Ich bin in der Beziehung also nicht so sehr pessimistisch. Außerdem empfehlen wir von der ASU bei unseren Diskussionen und Beratungen einem solchen Betrieb auch, sich nicht hundertprozentig mit seiner gesamten Produktion auf nur einen Abnehmer einzurichten. Nach unseren Vorstellungen sollte der Anteil eines Abnehmers am gesamten Absatz nicht mehr als 40 % betragen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagen eben, der selbständige Unternehmer produziert produktiver als ein nicht-selbständiges Unternehmen. Können Sie uns das etwas erläutern?

FERTSCH-ROVER: Unsere Wettbewerbswirtschaft ist darauf ausgerichtet, den Eigennutz des Einzel-

menschen in den Dienst der Gesamtwirtschaft zu stellen. Das ist ja das Prinzip, das dem Wettbewerb zugrunde liegt. Und dieses Prinzip hat selbstverständlich auch Gültigkeit im Falle des kleinbetrieblichen Zulieferers.

WIRTSCHAFTSDIENST: Würden Sie nicht meinen, daß man bei einem Großbetrieb, der einer Aktiengesellschaft gehört und der eine große Kapitalausstattung hat, die Situation nicht doch etwas anders sehen müßte?

FERTSCH-ROVER: Sicherlich. Die technische Überlegenheit der Ausstattung und damit die Möglichkeit der rationelleren Fertigung ist in vielen Fällen wohl kaum aufzuwiegen. Wenn Sie allerdings die beim selbständigen Unternehmer liegenden Vorteile der geringeren Bürokratie, des geringeren Verwaltungsaufwandes und der größeren Marktnähe mit in die Rechnung einzubeziehen, dann könnte man da auch zu einem anderen Schluß kommen. Denn mit all dem besteht ja die Möglichkeit einer größeren Flexibilität. Der Selbständige kann eben schneller reagieren, weil er allein entscheidet. Er als Letztentscheidender hat das Ohr näher am Markt. Der Letztentscheidende in einem Großkonzern ist immer auf die Empfehlungen seiner Marktbeobachtungsabteilung angewiesen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Nun, viele Kleinunternehmer gehen ja bekanntlich intuitiv an den Markt, was nicht immer ein Vorteil zu sein braucht. Kann nicht das Großunternehmen gerade durch das überlegene Instrument einer großen Marktforschungsabteilung marktliche Entscheidungen abgesicherter treffen?

FERTSCH-ROVER: Zugegeben. Andererseits beweist aber die wirtschaftliche Entwicklung auch der letzten Jahre, daß die Marktnähe des selbständigen Unternehmers zu durchaus richtigen und produktivitätssteigernden Entscheidungen geführt hat. Wenn Sie heute die Hannover-Messe besuchen und die Neuerungen — nicht die Neuerfindungen — registrieren, wer-

den Sie feststellen, daß ein unverhältnismäßig großer Anteil dieser Neuerungen gerade von selbständigen Unternehmern angeboten wird.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie kennzeichnen damit den selbständigen Unternehmer als den schöpferischen Unternehmer unserer Wirtschaft. Wenn man an die vielen Zulieferbetriebe denkt, hat man mehr den Eindruck, als ob der kleine Unternehmer jemand ist, der Ideen, die von Großunternehmen mit Hilfe der technisch-wirtschaftlichen und marktlichen Forschung geboren worden sind, lediglich umsetzt.

FERTSCH-ROVER: Selbst wenn die Idee für ein Produkt auf Grund der Forschung und der Marktbeobachtung von einem Großunternehmen herkommt, müssen doch auch bei der Realisierung der Idee schöpferische Elemente zum Tragen kommen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagen damit, daß Klein- und Mittelbetriebe auf jeden Fall in der Zukunft eine Chance haben werden. Dem stehen Meinungen gegenüber — beispielsweise von Ernst v. Siemens, dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates von Siemens —, wonach die Frage heute nicht mehr ist, ob unsere Unternehmen zu groß sind, sondern ob sie groß genug sind. Damit wird angedeutet, daß unsere Unternehmen immer noch mehr wachsen müssen, um beispielsweise auf dem Europamarkt oder auf dem Weltmarkt angemessen konkurrieren zu können. Wo bleiben da die kleinen und mittleren Betriebe?

FERTSCH-ROVER: Sie werden mitwachsen, wenn sie in der Lage sind, sich auf die neuen Marktgegebenheiten einzustellen. Wachstum ist ja überhaupt für ein Unternehmen, ob es sich nun um ein kleines Unternehmen oder um ein Großunternehmen handelt, eine außerordentlich wichtige Frage. Ich bin kein Anhänger der These, daß die Unternehmen nur deswegen größer werden müssen, weil die Märkte größer werden. Diese Gleichung ist mir zu einfach. Sie ist

mir zu schematisch. Worauf es ankommt, sind vielmehr leistungsstarke Unternehmen. Außerdem sind viele Dinge auch über den Weg der Kooperation zu lösen. Wie mir überhaupt die Kooperation eine Form zu sein scheint, die für den europäischen Markt in der Relation zum amerikanischen Markt vielleicht eine bessere Lösung darzustellen scheint als die Fusion.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagen damit, daß die Kooperation der Konzentration gegenüber einige Vorteile zu bieten hat. Ist aber nicht auch einer fortschreitenden Kooperation die Gefahr einer Konzentration immanent?

FERTSCH-RÖVER: Die Gefahr der Konzentration wird einer Volkswirtschaft immer immanent sein. Viele Unternehmen schrecken heute noch vor einer Kooperation zurück, weil sie befürchten, daß sie innerhalb eines Kooperationsgebildes von einem Starken geschluckt werden könnten. Aber das ist mehr eine rechnerische Überlegung, die in der Praxis, glaube ich, nicht unbedingt vorherrscht. Das Haupthindernis für die Kooperation liegt heute noch weitgehend im Psychologischen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Fertsch-Röver, könnten Sie einen Vorschlag machen, wie man die-

ses psychologische Hindernis überwinden könnte?

FERTSCH-RÖVER: Ich glaube, daß den Verbänden eine große Aufgabe zukommt. Leider haben die Verbände diese Aufgabe erst in jüngster Zeit begriffen — meiner Meinung nach einige Jahre zu spät. Die gleiche Aufgabe fällt dem Wirtschaftsberater zu, den die Unternehmer ja zum allergrößten Teil konsultieren. In derselben Richtung ist auch die ASU durch die von ihr geschaffene Form des Erfahrungsaustausches tätig. Wir werden auch bei der bevorstehenden Jahreshauptversammlung in Köln im Mai wieder besonders markante Beispiele herausstellen.

Der Ausbeutung des selbständigen Unternehmers einen Riegel vorschieben

Interview mit Dr. Alfred Neff, Inhaber der Neff-Werke, Bretten/Baden

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Neff, Sie sind ein selbständiger Unternehmer und, wie man weiß, ein sehr erfolgreicher. Worauf führen Sie in einer Zeit, in der das selbständige Unternehmertum, wie man hier und dort hören kann, einen schweren Stand hat, Ihren Erfolg zurück?

NEFF: Ja, die Frage ist natürlich nicht ganz so einfach zu beantworten. Einmal bin ich in eine Unter-

nehmerfamilie hineingeboren. Mein Großvater hat das Werk gegründet, mein Vater hat es mit seinem Bruder eine Zeitlang weitergeführt, der Bruder ist dann ausgeschieden. Und 1940, bei dem Tod meines Vaters, habe ich das Werk übernommen, war aber allerdings vorher schon, weil mein Vater schwer erkrankt war, im Werk tätig. Ich hatte ursprünglich etwas andere

Absichten, nämlich, mich zu habilitieren, das ist aber aus politischen und anderen Gründen dann nicht zustande gekommen. Wenn Sie mich also so fragen, warum und wie ich selbständiger Unternehmer geworden bin, so würde ich sagen, weil ich von Hause aus schon in einem liberalen Milieu aufgewachsen bin und zur Selbständigkeit und Freiheit gleichsam erzogen wurde.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Neff, Sie sind also ein Vertreter der berühmten „dritten Generation“.

NEFF: Ja.

WIRTSCHAFTSDIENST: Man spricht ja oft davon, daß die dritte Generation am Absterben des selbständigen Unternehmertums nicht ganz unschuldig sei.

NEFF: Ja, einer meiner akademischen Lehrer pflegte zu sagen, die erste Generation ist Unternehmer oder Wirtschaftsführer, die zweite studiert Nationalökonomie und die dritte Kunstgeschichte. Da ist etwas dran. Das liegt aber natürlich auch an der Zeit. Ich würde sagen: Nach dem zweiten Weltkrieg, also 1945, war natürlich sehr viel aufzubauen

ALFRED NEFF

gehört zu jenem selten gewordenen Unternehmertyp, bei dem die Fähigkeit zur Durchsetzung neuer Kombinationen im praktisch-unternehmerischen Bereich mit der Fähigkeit der theoretischen Durchdringung auch der sozialen Umwelt, in die sein Unternehmen gestellt ist, eine glückliche Symbiose eingegangen ist. Dr. Neff wurde 1906 in Bretten geboren und studierte in Heidelberg, Mannheim, Frankfurt/Main und Köln Philosophie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Soziologie. Seine Diplomarbeit behandelte das Thema „Psychologie des Wirtschaftsführers — ein Psychogramm von Alfred Krupp“. Bei Leopold v. Wiese promovierte er über „Das Führerproblem in der Wirtschaft.“ Nach Beendigung seines Studiums arbeitete Alfred Neff zunächst als wissenschaftlicher Assistent, trat dann aber 1930 in den väterlichen Betrieb ein. Nach dem Kriege hatte Dr. Alfred Neff zahlreiche öffentliche Ämter inne und ist zur Zeit Präsident der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, ferner Vorstandsmitglied in verschiedenen Arbeitgeberverbänden sowie im Deutschen Industrie- und Handelstag.

und nachzuholen. Ich ging aus dem Krieg heraus mit ganz bestimmten Vorstellungen, was ich nun aus dem väterlichen Betrieb machen müßte. Im wußte genau, wenn ich als freier Unternehmer bestehen will, so muß ich ein hochmodernes Werk auch für die Herdindustrie erstellen und entwickeln. Ich muß Fließbandarbeit einführen wie die Automobilindustrie. Kurz: Ich habe nach all meinen Studien und all meinen Beobachtungen die sichere Überzeugung gewonnen, daß wir auch auf dem Haushaltssektor zur Massenproduktion kommen müssen, weil ihr wahrscheinlich ein Massenkonsum gegenübersteht, was sich dann nach 1945 auch bestätigt hat.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Neff, Sie sprechen damit zwei Punkte an, an die wir zwei Fragen anknüpfen möchten:

1. Sie weisen darauf hin, daß Sie in die Massenproduktion, in die Serienproduktion hineingehen mußten. Das bedingt höheren Kapitaleinsatz, nicht wahr?

2. Sie sagen, Sie haben die Erkenntnis nach Ihren Studien ge-

wonnen. Das lenkt uns zu der Frage: Ist es heute auch für den selbständigen mittelständischen Unternehmer erforderlich, eine wissenschaftliche Ausbildung in Management, im Betriebs- und Volkswirtschaftlichen zu haben?

NEFF: Ich verstehe. Um beim letzteren anzufangen: Ich möchte sagen, ob der einzelne Unternehmer nun studiert oder nicht studiert hat, sei dahingestellt. Der wissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden muß er sich auf jeden Fall bedienen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Kann das jeder Leiter eines Klein- oder Mittelbetriebes?

NEFF: Für den Unternehmer ist das zunächst eine persönliche Frage, ob er studiert oder nicht studiert hat; eine Frage seiner schulischen Ausbildung, seiner Veranlagung, seiner Ausdauer, seiner Interessen vor allen Dingen. Er kann sich der wissenschaftlichen Mittel und Möglichkeiten bedienen, indem er sich fremde Kräfte engagiert, die das beherrschen. Das setzt allerdings voraus, daß er

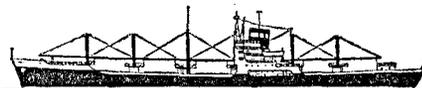
schon eine gewisse Höhe der Entwicklung erreicht hat und eine gewisse Betriebsgröße, die ihm das erlaubt. Ansonsten beruht unternehmerisches Schaffen zunächst auf vorwissenschaftlichem Denken, initiativem Handeln, einer Reihe emotionaler Fakten, schöpferischer Fantasie und Mut, Entschlossenheit und Verantwortungsfreude.

WIRTSCHAFTSDIENST: Zwingt diese Entwicklung vielleicht dazu, daß mehr und mehr aus Einzelfirmen Personalgesellschaften und daraus dann Kapitalgesellschaften werden?

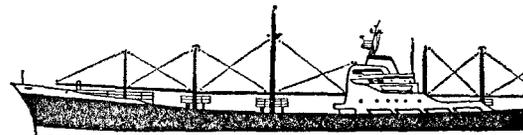
NEFF: Das ist sicher die Entwicklung. Sie ist nicht aufzuhalten und zwingt auf der anderen Seite ja auch neue Unternehmer-Typen heraus. Man sollte sich nicht täuschen über die Situation, in der wir uns befinden: Wir sind eine Massengesellschaft geworden mit Massenbedürfnissen, und das erfordert ganz andere Erzeugergruppen, als wir sie bislang hatten. Dementsprechend wandelt sich natürlich auch der Unternehmer-Typus.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie meinen also, die heutige Entwicklung

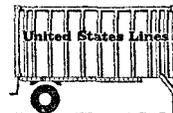
USL 43



Gut verpackt auf der Atlantik-Route



Paletten, portable tanks, Cooltainer und Container stehen für schnellen, sicheren Transport zur Verfügung. Unsere Schiffe sind mit Kühl- und Tiefkühlräumen ausgestattet. Spediteure und die United States Lines arbeiten gemeinsam im Nordatlantikverkehr.



Fracht-Schnelldienste nach New York und Außenhäfen von Bremen und Hamburg.
Hamburg — New York in 9-10 Tagen.

United States Lines

Hamburg: Telefon 32 16 71 • Fernschreiber 021 2873 Bremen: Telefon 30 08 11-17 • Fernschreiber 024 4307 Bremerhaven: Telefon 4 69 51 • Fernschreiber 023 8716

des „Absterbens“ selbständiger Unternehmer ist nicht bedingt durch eine nachlassende Bereitschaft zum unternehmerischen Wagnis, sondern bedingt durch die wirtschaftliche Entwicklung. Wie ist es nun mit der zweiten Frage: der Kapitalinvestitionen, der Kapitalhöhe, die heute erforderlich ist, um ein Unternehmen zu führen? Weist das Problem des Kapitals auf die gleiche Entwicklung hin, die Sie eben schilderten?

NEFF: Leider ja. Das Kapital war für eine gewisse Zeit nach dem Krieg leichter und billiger zu haben in Form von Krediten und insbesondere von Personalkrediten, das ist sehr entscheidend. Entscheidend sind ja auch die Steuern. Was unsere soziale Marktwirtschaft zur nicht-sozialen Marktwirtschaft macht, ist ja unter anderem die Tatsache, daß sie die Tüchtigkeit mit ihren Steuergesetzen bestraft. Zum Begriff des Sozialen sollte auch gehören, daß man den Unternehmer sozial behandelt, nämlich ihn würdigt und ihm die Möglichkeiten der Entfaltung gibt, die er eben braucht. Wenn man das nicht tut, handelt man einem Stand gegenüber nicht-sozial. Um so bedauerlicher, als es viel zu wenig Unternehmer gibt und viel zu viele aus ihrem Schaffensbereich ausscheiden, weil ihre Entfaltungsmöglichkeiten von vielen Seiten eingengt und gehemmt werden.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie beklagen, daß die Sozialpolitik heute in erster Linie auf den Arbeitnehmer ausgerichtet ist. Warum ist sie Ihnen zu stark auf den Arbeitnehmer ausgerichtet?

NEFF: Sie ist zu stark auf das Egalitätsprinzip, auf das Gleichheitsprinzip ausgerichtet, und das behindert zuweilen sehr. Für den tüchtigen Unternehmer gibt es keinen Ersatz. Er läßt sich nicht durch Sozialpolitik produzieren, wohl aber läßt sich seine Entwicklung durch sie unterbrechen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Läßt sie die schöpferischen Kräfte der Unternehmer absterben?

NEFF: Sie läßt sie absterben oder nicht zur Entfaltung kommen. Das ist sicher in anderen Fällen auch

gegeben, wir sehen zu sehr die Masse, die Zahl und zu wenig die Begabung, nicht wahr? Das ist das Entscheidende auch bei unserer Bildungspolitik. Wenn man das so liest und hört, ich bin selbst in Ausschüssen, dann geht es ja immer nur darum, eine gewisse Zahl des Nachwuchses hervorzu bringen, sei es auf der höheren Schule, sei es auf den Universitäten. Kein Mensch spricht doch heute vom Leistungs n i v e a u, von den Leistungsanforderungen, vom Vorbild, von einer Wertrangordnung. Das ist alles untergegangen. Alles geht nur nach dem Gleichheitsprinzip und hin zu gewissen Ansprüchen, die jeder glaubt, stellen zu können.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Neff, Sie sprachen eben von der Bildungspolitik. Mangelt es nicht in unserer Zeit an einer Ausbildung im Bereich des Management auch an den deutschen Hochschulen? Im Vergleich zu anderen Ländern ist diese Ausbildung sehr gering. Würden Sie sagen, daß eine verstärkte Ausbildung zum Management der mangelnden Bereitschaft zum selbständigen Unternehmertum abhelfen kann?

NEFF: Ich glaube nicht, daß so etwas das selbständige Unternehmertum fördert. Denn das ist ein rein menschliches Problem, nämlich die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Wagnis zu übernehmen, ohne zu wissen, was zunächst dabei herauskommt, Freude am Wagnis zu haben und Freude an der Initiative vor allen Dingen. Das alles läßt sich nicht lehren; es läßt sich höchstens unterstützen. Weder in seinem Ursprung noch in seinem Enderfolg läßt sich das lehren, es ist eine Frage des schöpferischen Menschen, den man nun mal nicht erzeugen kann.

WIRTSCHAFTSDIENST: Meinen Sie, daß sich für schöpferische Menschen in der heutigen Zeit die Gründung eines Klein- oder Mittelbetriebes noch lohnen würde? Könnten Sie uns einige Beispiele nennen?

NEFF: Das könnte man sicher, wenn man über die Dinge nachdenkt. Es hat nur den einen Nach-

teil, wenn Sie mich so fragen, daß mir jetzt natürlich die Leute einfallen, die nicht mehr jung sind, aber Erfolg haben. Und Erfolg ist ja bereits der Ausdruck einer Risikobewahrung.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wenn man an die enormen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung denkt, dann dürfte aber doch der selbständige Klein- und Mittelbetrieb trotz aller schöpferischen Gaben seines Leiters benachteiligt sein.

NEFF: Er ist benachteiligt, das ist gar kein Zweifel. Ich könnte Ihnen allerdings aus eigener Erfahrung Beispiele sagen neuerer Entwicklungen, die wir selbst, also meine Firma, gemacht haben. Nur sind die mir heute nicht mehr möglich, weil wir heute die Gewinnhöhe nicht mehr erreichen, um das zu finanzieren. Das war uns vor einigen Jahren noch möglich, und wir haben es dann auch bis zu einer gewissen Reife durchgeführt, so daß sich diese Entwicklung selbst trägt. Ich denke z. B. an unsere Transfer-Automaten-Küche, die in der Entwicklung Millionen gekostet hat. Dies Geld konnten wir aber nur in die Entwicklung stecken, weil wir es auf dem anderen Sektor, nämlich der Haushaltsherde, noch selbst verdient haben. Heute wäre das gar nicht mehr möglich.

WIRTSCHAFTSDIENST: Eine Chance für den selbständigen Unternehmer liegt vielleicht in der Kooperation, einer Kooperation, die dazu führt, daß der bisher Selbständige in größeren Gebilden aufgeht, die sich in etwa mit Großbetrieben vergleichen lassen?!

NEFF: So etwas bringt eine sehr viel größere Abhängigkeit und weniger Freiheit mit sich, das ist ganz selbstverständlich. Abgesehen davon, erscheint mir das Schlagwort von der Kooperation sehr viel weniger produktiv zu sein, als man im allgemeinen glaubt. Denn der Partner, auch wenn er es könnte, sieht häufig die Notwendigkeit gar nicht ein. Darüber hinaus bringt der organisatorische Aufwand den wirtschaftlichen Nutzen oft zum Scheitern.

WIRTSCHAFTSDIENST: Alle diese Entwicklungen, wie Sie selbst sagen, führen uns zu einem neuen Typus des Unternehmers, zu größeren Betriebseinheiten, seien es geschlossene oder in Form von Kooperationsgebilden. Schadet das der Marktwirtschaft, oder gibt es der Marktwirtschaft lediglich ein anderes Bild? Wird sie untergehen oder in einer anderen Form zu neuer Blüte gelangen?

NEFF: Ich bin der Meinung, daß die Marktwirtschaft mehr und mehr von ihrer ursprünglichen Form verliert. Und das ist ein echtes Unternehmerproblem. Wir haben immer weniger Bewegungsfreiheit und Entfaltungsmöglichkeiten im Zuge dieser Entwicklung. Ich bin nicht der Meinung, daß man diese nur unter dem Gesichtspunkt des Bestandes von Familienbetrieben usw. sehen sollte. Man muß das Problem vielmehr unter dem Gesichtspunkt der echten Freiheit, der echten Unabhängigkeit und Schaffungsmöglichkeit sehen. Und hier ist ein immer kleinerer Spielraum, weil immer mehr Leute und Institutionen hineinfunktionieren. Denken Sie nur mal an das Mitbestimmungsrecht. Die entscheidende Frage aber ist die der Zwangsläufigkeit in der Geschichte überhaupt. Was ist in unsere Hand gegeben und was nicht?

WIRTSCHAFTSDIENST: Was die Einengung durch das Mitbestimmungsrecht anbetrifft, so könnte man sagen, daß der Unternehmer der frühkapitalistischen Zeit, ja selbst noch der hochkapitalistischen Zeit, sehr verwöhnt war. Denken Sie an die industrielle Reservearmee, die ihm früher manches erleichtert hat. Nun, da sie verschwunden ist und der Arbeiter auch eine gewisse Macht hat, sind ihm gewisse Dinge nicht mehr möglich, sicher. Aber ist das nicht ein ganz natürlicher und darüber hinaus auch erwünschter Prozeß?

NEFF: Ich möchte hier nicht falsch verstanden werden. In einem sehr liberalen Milieu und einer demokratisch gesinnten Familie aufgewachsen, durch Studium und Praxis den sog. sozialen Fragen stets offen, verdanke ich meine Erfolge in hohem Maße dem „Aufstieg“ und der Geltung des Arbeiters in meinen Betrieben. Auch den Machtfragen und Ansprüchen des Arbeiters habe ich mich mit positiven Ergebnissen gestellt. Was ich als Unternehmer mit Sorge beobachte, ist die Macht des Kollektivs mit ideologischer Prägung, wo oft nur zweckrationales Handeln notwendig und von Nutzen ist, das Wachstum staatlicher Macht und eine Bürokratisierung auch in der Wirtschaft, die eine unerwünschte und nicht immer notwendige Konzentration mit allen Folgen abzeichnet. Der Unternehmer hat in den USA z. B. mehr Spielraum, „er hat es leichter“. Mit dem Wandel der Marktwirtschaft muß — will er nicht untergehen — ein Unternehmertyp entstehen, der sich den gesamten gesellschaftspolitischen Fragen widmet, nicht zuletzt im Rahmen der Verbände und als Wirtschaftsdiplomate im politischen Raum.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wird heute bei uns statt des Arbeiters der Unternehmer ausgebeutet?

NEFF: Ja, das kann man wohl sagen, vor allen Dingen ist es eine Ausbeutung physischer, psychischer und geistiger Art. Wann wollen denn die Menschen bei dieser Belastung im Werk noch Fachliteratur lesen und alles mögliche, was auf sie zukommt? Dazu müssen sie ihre Freizeit benützen, ja selbst, um Routinearbeiten zu erledigen, brauchen sie ihren Samstag und Sonntag, den andere bekanntlich heilighalten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Dr. Neff, das ist eine sehr interessante These von der Ausbeutung des Un-

ternehmers. Der Arbeitnehmer hat sich seinerzeit gegen die Ausbeutung dadurch gewehrt, daß er sich organisiert hat in der Gewerkschaft.

NEFF: Ja.

WIRTSCHAFTSDIENST: Nun könnte ein Unternehmer, der sich heute ausgebeutet fühlt, oder die Unternehmerschaft, ja auch gewisse Gegenmittel ergreifen. Zum Teil haben wir die schon genannt: Kooperation und dgl. Eine andere Möglichkeit wäre die, um es einmal ganz kalt zu sagen, aufzugeben. Eine dritte Möglichkeit wäre, nach der staatlichen Wirtschaftspolitik zu rufen. Wie stehen Sie zu dem Komplex von Maßnahmen, die man unter „Mittelstandspolitik“ subsumieren könnte?

NEFF: Ich bin der Meinung, wir benötigen so etwas wie eine soziale Kontrolle, d. h. eine Kontrollinstanz, die immer dann einhakt oder den Politikern ein Zeichen gibt, wenn die Beschränkung der Freiheit oder die Einengungen oder die Strapazierung eines bestimmten Standes, sei es in Form von zu hohen Steuern oder sonstiger Belastung, zu deutlich wird und nicht mehr dem ursprünglichen Bild, das man sich von einer Wirtschaft macht, wie wir sie, sagen wir mal „soziale“ Marktwirtschaft oder überhaupt „liberale“ Marktwirtschaft nennen, entspricht. Kurz, man sollte eine überparteiliche Institution schaffen, eine Sozialkontrolle, die dann überwacht, daß ein Stand, sagen wir mal, geistig und körperlich nicht auf Kosten des anderen lebt.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie meinen eine Art sozialökonomischen Rat oder so etwas ähnliches?

NEFF: Mißverstehen Sie mich nicht. Ich meine keinen Naturschutzpark für Unternehmer oder so. So abgegriffen das Wort der Planung ist, so etwas Ähnliches

VEREINSBANK IN HAMBURG
Zentrale: Hamburg 11 · Alter Wall 20-30 · Telefon 36 10 61
40 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

muß man heute mit den menschlichen Begabungen machen, sonst laufen die Dinge falsch.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sollte eine solche Institution auch quantitative Ziele setzen? Wenn Sie das meinen, dann wären wir sehr nahe an einem Planungsinstrument, das die selbständigen Unternehmer immer bekämpft haben.

NEFF: Ja, das ist natürlich sehr gefährlich, darüber bin ich mir im klaren. Aber man muß ja auch gewisse Quantitäten, glaube ich, in Ansatz bringen, um im Endeffekt gewisse Qualitäten zu garantieren. Mit geistiger Redlichkeit und nicht parteilicher Gebundenheit müssen wir uns ein Bild machen von dem, was in der westlichen Welt Freiheit bedeutet und Persönlichkeit.

Wir dürfen in Wirtschaft und Politik uns nicht durch organisatorischen Selbstbetrug über Umwälzungen hinwegtäuschen, die uns bereits erfaßt haben. Wir können nicht einfach drauflos leben und wirken im Vertrauen, daß schon alles gut gehen wird. D. h., ohne eine gewisse Steuerung kommen wir nicht zurecht. Das braucht in einer freien Welt nicht zur Verplanung zu führen. Man muß nur wissen: Wollen wir beispielsweise Familienbetriebe erhalten mit ihrer Kontinuität an wertvollen Begabungen oder dergleichen, oder lassen wir alles in die Anonymität laufen und damit in die Kollektivität? Dies nur als Beispiel. Man darf sich dann nur nicht wundern, wenn es kein Gefühl für Mitverantwortung am staatlichen Ge-

sehen mehr gibt und nur noch zunehmende Verödung in vielen Schaffensbereichen. Alles in allem nimmt man den Menschen die Last der Entwicklung ab, wenn man nicht mehr den Mut hat, auf hohen Maßstäben zu bestehen. Und das scheint mir im Augenblick das Grundübel unserer wirtschaftlichen und politischen Lebensform zu sein. Den Unternehmern alles anzulasten, ohne für Nachhaltigkeit und Durchgängigkeit ihres Werdens und Schaffens Sorge zu tragen, scheint mir auf weite Sicht gefährlich. Auch ein Team oder Management ist nur so viel wert, wie jeder einzelne an unternehmerischem Schaffen mitbringt. Und hohe Wertmaßstäbe zu setzen, ist nicht zuletzt eine unternehmerische Aufgabe.

Ersetzung des selbständigen Unternehmers durch den „Apparatschik“

Interview mit Prof. Dr. Edgar Salin, Basel

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Professor Salin, der mittelständische Unternehmer stirbt. Das ist zumindest die These, die man heute immer wieder hören kann. Für das Absterben des mittelständischen

Unternehmers, der selbständigen Existenzen überhaupt, werden verschiedene Gründe angegeben, die indessen nach unserer Ansicht nicht ausreichend sein können. Da sind zunächst einmal der Steuerdruck,

der Lohndruck, dann das Klagen über die Arbeitsmoral sowohl beim Arbeitnehmer als auch beim Arbeitgeber. Z. B. wird darauf hingewiesen, daß der Sohn selbst eines etablierten Unternehmers nicht mehr bereit ist, das väterliche Unternehmen zu übernehmen. Wie sehen Sie die Gründe für das Absterben der selbständigen Unternehmer in der heutigen Zeit?

EDGAR SALIN

wurde am 10. 2. 1892 in Frankfurt am Main geboren. Nach dem Besuch des Goethe-Gymnasiums studierte er in München, Berlin und Heidelberg und promovierte 1913 zum Dr. phil. Nach seiner Tätigkeit im Auswärtigen Amt (1918/19) und dem Abschluß seiner Habilitation wurde er 1919 Privatdozent und 1924 a. o. Professor an der Universität Heidelberg. Seit 1927 ist er Ordinarius für Nationalökonomie und Soziologie an der Universität Basel. Außerdem lehrte er 1927 als Gastprofessor in Kiel, 1946/47 in Heidelberg und 1963 in Princeton (USA). Prof. Dr. Edgar Salin ist Begründer und Schriftführer der alten und neuen List-Gesellschaft, ist Mitherausgeber der „Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften“ (Bern/Tübingen) und der internationalen Zeitschrift für Sozialwissenschaften „Kyklos“ (Bern). Von seinen Hauptwerken liegen Übersetzungen ins Bulgarische, Französische, Italienische, Japanische und Spanische vor. 1960 wurden dem international bekannten Wissenschaftler der Orden Palmes académiques und 1962 die Goethe-Plakette verliehen. Edgar Salin, der sich schon vor Jahren mit der Stellung und Bedeutung des Unternehmers in der deutschen Wirtschaft (1929) und dem Gestaltwandel des europäischen Unternehmers (1953) auseinandergesetzt hat, gilt in Fachkreisen als hervorragender Kenner dieses Problemkreises.

SALIN: Ich weiß nicht, ob die Grundthese richtig ist. Man müßte sich zunächst darüber unterhalten, was Sie eigentlich unter „mittelständischem“ Unternehmer verstehen. Ist damit der Unternehmer mit, sagen wir, 300 bis 500 Arbeitnehmern gemeint, oder denken Sie, an einen Unternehmer, der eine bestimmte Zahl von Maschinen in Betrieb hat? Oder denken Sie an einen Gewerbetreibenden? Das sind ja ganz verschiedene Dinge.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wir denken in erster Linie an Zahlen, die das Deutsche Industrie-Institut veröffentlicht hat, wonach die Zahl der selbständigen Unternehmer in den Jahren von 1957 bis 1963 um über

223 000 auf 3,1 Mill. zurückgegangen ist, wobei in dieser Untersuchung ohne genaue Zahlenangabe gesagt wird, daß es sich besonders um Unternehmen handelt, die zwischen 200 und 500 Beschäftigte haben.

SALIN: Ich kenne die Zahlen. Ich würde sie niemals ohne genaue Prüfung zugrunde legen, sondern würde fragen: Wie viele von diesen Unternehmungen haben schon vor 1948 bestanden? 1948/50 sind ja so viele selbständige Unternehmen aufgemacht worden, was angesichts der großen Chancen unmittelbar nach dem Niedergang erklärlich ist. Indessen ist von ihnen ein guter Teil eingegangen, so daß ich aus der Veröffentlichung derartiger Zahlen noch gar keine Konsequenzen ziehen würde. Ich betone deswegen immer wieder: Nicht der mittelständische Unternehmer stirbt, wohl aber ändert sich der Unternehmer-Typ, und zwar ganz grundlegend. Natürlich ist die Lage des selbständigen Unternehmers und der Personalgesell-

schaft außerordentlich schwierig in einer Zeit, in der so viel Kapital für den technischen Fortschritt benötigt wird wie heute. Sie als Hamburger kennen ja sicher den Fall Schlieker. Bei einer Schlieker-AG wäre das, was Schliekers Personengesellschaft geschehen ist, niemals in dieser Form vorgekommen. Sie haben noch ein paar Personalgesellschaften in Hamburg; es gibt sie auch sonst noch. Aber ich frage mich immer wieder: Wie lange kann man eine Firma als Personalgesellschaft aufrechterhalten, wenn die Forschung dauernd steigende Mittel erfordert? Manchmal hilft eine Organisation der Forschung, indem sich etwa mehrere Unternehmer der gleichen Branche zusammenschließen. Das aber bedeutet natürlich schon eine Minderung der Selbständigkeit. Aber ich würde nicht sagen, daß er damit stirbt.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie deuten an, daß ein neuer Typ des Unternehmers entsteht, einfach im Zuge der Wandlung von der Personalgesellschaft zur Kapitalgesell-

schaft, ferner auch im Zuge des Sich-Durchsetzens der neuen Form der — wenn wir Sie richtig verstehen — Kooperation der kleineren Unternehmen, die damit zu ähnlichen Großgebilden werden. Sagen Sie damit für die Zukunft voraus, daß unsere Wirtschaft zunehmend von Großbetrieben oder großbetrieb-ähnlich Kooperationsformen beherrscht sein wird?

SALIN: Dies ist nicht ganz einfach zu beantworten. Um auf den ersten Teil Ihrer Frage einzugehen: Ich habe schon lange betont, daß wir uns im Übergang vom Eigentümer-Unternehmer zum Manager befinden. Dieser Übergang ist heute so weitgehend vollzogen, daß es wirklich nur noch ganz wenige namhafte Firmen gibt, bei denen der Eigentümer-Unternehmer an der Spitze steht. Ich möchte darüber hinaus sagen: Auch der Eigentümer-Unternehmer hat sich geistig stark gewandelt. Der Eigentümer-Unternehmer der Zeit vor dem ersten Weltkrieg zum Beispiel, dessen Typ wir vor allem aus Amerika



**Für Sensationen sind wir
nicht zuständig ...**

... aber für Qualität. Wir bringen mehr als hundert Jahre Erfahrung bei der Herstellung von Edelstahl mit. Unsere Techniker nutzen die letzten Erkenntnisse von Wissenschaft und Praxis. Unsere Kaufleute sind sach- und fachkundig und wollen auch Sie gut und gern in Hannover beraten.

SCHOELLER-BLECKMANN

Erzeuger hochwertigsten Edelstahls in Österreich

kennen, den es aber genauso auch in Deutschland gegeben hat, war — wie man sagt — „Herr im Hause“. Zwar war er durchaus nicht etwa asozial, aber dennoch hat er gemeint, seinen Leuten quasi ein Geschenk zu machen, wenn er sie beschäftigte und ihnen dafür einen Lohn zahlte. Der Manager, selber nur bestbezahlter Angestellter, ist den Arbeitnehmern gegenüber in einer ganz anderen Situation. Dies nicht zuletzt wegen der Gewerkschaften. Darüber hinaus ist der Unternehmer heute — auch wenn wir hundertmal ein Kartellverbot haben u. dgl. — Mitglied seines Verbandes. Und der handelt für ihn die Löhne aus. Das gibt es genauso im Gewerbe. Der Gewerbeverband verhandelt — der einzelne kommt gar nicht mehr in die Lage, das zu tun. Darum würde ich sagen: Der Typ ändert sich. Und da sich der Typ derart ändert, darum ist für die nächste Generation die Position des Einzelunternehmers als solche gar nicht so erstrebenswert. Der gleiche, der früher gern gekämpft hätte und gekämpft hat, auch mit seiner Arbeiterschaft, der geht heute lieber auf die Jagd und kämpft mit den Schwierigkeiten des Wetters und der Tiere usw. Irgendwie ist das ganz begreiflich und sagt gar nicht, daß er nur das Vergnügen liebt. Die Art, die er früher zur Betätigung seiner Kraft im Unternehmen einsetzte, wird heute nicht mehr gefragt. Jetzt werden von ihm Eigenschaften verlangt, die sein Vorfahr gar nicht gebraucht hat. Wer heute ein Unternehmen leiten will, der braucht in erster Linie Kenntnisse! Er muß entweder betriebswirtschaftliche oder volkswirtschaftliche oder juristische oder organisatorisch-mathematische oder elektronische Kenntnisse haben, um eine Entscheidung zu fällen. Das kann ein mittelgroßer Unternehmer natürlich schwer.

WIRTSCHAFTSDIENST: Während eines unserer Interviews hat uns ein Unternehmer gesagt: Ein Unternehmer muß nicht unbedingt intelligent sein, sondern eigensinnig. Das zeichnet ihn aus zum Unternehmer. Sie würden dieser These also nicht zustimmen?

SALIN: Das langt nicht mehr! Es ist durchaus richtig, daß es in der ältesten Generation, die ich gerade noch gesehen habe, solche Unternehmer gegeben hat, von denen Sie sprechen: Eigensinn, Nichtintelligenz, sogar ein bißchen sehr dumm. Die sind dann auch aus Dummheit sehr schnell Nazis geworden und ebenso schnell wieder davon kuriert worden. Aber — heute langt das nicht mehr. Dazu ist die Sache jetzt wirklich viel zu verantwortungsvoll. Rein durch die Kapitalverflechtung, durch die große Zahl der Arbeiter, für die der Konzern zu sorgen hat, steht der Unternehmensleiter in einer Verantwortung, die er mit Eigensinn nicht mehr bewältigen kann.

WIRTSCHAFTSDIENST: Die neue Zeit hat also nicht einen neuen Menschentyp geschaffen, sondern hat andere Typen von Menschen an die „Schalthebel“ der Macht in den Unternehmen gestellt?

SALIN: Ich möchte schon annehmen, daß die gleichen Menschen weiter existieren, nur sie tun etwas anderes. Schauen Sie, noch vor einer Generation hat man besonders mit Schumpeters Theorie argumentiert und hat gesagt: was jetzt aufgekommen ist in der industriellen Revolution, ist der novatorische Unternehmer. Mein verstorbener Freund von Beckerath hat demgegenüber schon ganz richtig gefragt: „Wo kommen denn plötzlich die Hunderttausende von novatorischen Unternehmern her? Wo sind die denn vorher gewesen?“ — Das heißt aber nur, es hat jetzt andere Chancen gegeben, und also haben Menschen, die vorher etwas anderes getan haben, sich nun — zum Guten oder Bösen — auf die neue Technik und die neuen Unternehmungen geworfen. Heute ist selbst die Neuerung „organisiert“, über die organisierte Forschung, die organisierte Erfindung. Der Typ mußte sich geradezu ändern. Deswegen können wir nicht von „Absterben“ sprechen. Wirklich nicht. Wir können nur sagen: Hier findet eine ganz große Wandlung statt, eine Wandlung aber, in der sich das mittlere Unternehmen alten Stils sehr schwer behaupten kann.

WIRTSCHAFTSDIENST: Es ist also der technisch-wirtschaftliche Fortschritt, der diesen Typenwandel vollzogen hat. — Nun ist natürlich der technisch-wirtschaftliche Fortschritt Ergebnis der Arbeit des Unternehmers alten Stils, so daß man sagen kann: Der Unternehmer alten Stils hat, indem er die moderne Welt geschaffen hat, sich selbst überflüssig gemacht. Er ist — um mit Goethe zu sprechen — in die Rolle eines modernen Zauberlehrlings geraten, der die Geister, die er rief, nicht wieder los wird.

SALIN: Wahrscheinlich ist das der Lauf aller Geschichte. Es hat noch niemals in der Geschichte einen Zustand oder einen Typ gegeben, der ewig gedauert hat. Schon die Griechen haben sich darüber unterhalten, warum etwas so Großes wie das Perikleische Zeitalter nur dreißig Jahre gedauert hat, bis es restlos vorüber war. Es ist also wahrscheinlich so, daß nach dem, was Hegel — und nach ihm Marx — gesehen hat, wir einem dialektischen Prozeß unterliegen. Etwas davon kann jeder von uns aus seiner eigenen Erfahrung sagen: Man wächst ja auf, nicht nur, indem man einem Vorbild folgt, sondern auch, indem man gegen anderes angeht. Ich würde hier aber nun doch sehr großen Wert darauf legen, daß wir uns klar sind: Wenn es einen dialektischen Prozeß gibt, so ist er jedenfalls grundsätzlich anders verlaufen, als Marx ihn vorhergesehen hat. Wir haben ja mit dem, was wir bisher besprochen haben, festgestellt, daß der Unternehmer sich aus dem Kapitalisten, wie ihn Marx geschildert hat und wie ihn auch die Klassiker gesehen haben, hinwandelt zu einem Funktionär des Unternehmens, sozusagen zu einem westlichen Apparatschik. Er ist viel stärker Funktionär als Unternehmer, und das Schöpferische ist zum guten Teil in das Labor verlagert. Was indessen immer wichtig war und auch heute noch ist, das ist die geschäftliche Entscheidung.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Professor, in unserem bisherigen Gespräch haben Sie die „große Linie“ aufgezeigt, was auch unser eigentlicher Wunsch war. Dürfen wir jetzt

einmal die Leitung eines selbständigen Unternehmens simulieren? Nehmen wir an, wir hätten hier bei uns einen Unternehmer mit ca. 300 Beschäftigten, der ein Industrieunternehmen hat, das in den Jahren nach dem Kriege gut florierete. Nun merkt er plötzlich, daß bestimmte neue Entwicklungen auf ihn zukommen, die er nicht alle meistern kann. — Welchen Rat würden Sie ihm geben? Und wenn Sie ihm zweifellos auch kaum ein Rezept geben können, so können Sie vielleicht sagen, welche Alternativen ihm als selbständigem Unternehmer heute offenstehen?

SALIN: Generelle Alternativen gibt es nicht. Sie müßten mich für jedes einzelne Gewerbe und jeden einzelnen Industriezweig befragen — dann würde ich Ihnen bei einigen, bei denen ich die Verhältnisse gut kenne, eine Antwort geben können. Bei anderen müßte ich mir die Verhältnisse erst genauer ansehen. Zu jeder Analyse läßt sich generell wohl nur das eine hinzufügen: Nach den Erfahrungen, die man ein Jahrhundert lang gemacht hat, ist es sehr denkbar, daß ein Teil der modernen Technik, der jetzt nur den Großunternehmen zugänglich erscheint, in relativ kurzer Zeit in einer Form präsentiert werden wird, in der ihn auch das mittlere und kleine Unternehmen verwenden kann. Beispiel: Heute kann mit einem richtigen Computer nur ein Großunternehmen arbeiten. Aber in den neunziger Jahren war es auch mit der Schreibmaschine so. Als die Schreibmaschine erfunden war, hat Remington genauso, wie

das jetzt mit den Computern geschieht, gleichzeitig mit den Maschinen die Sekretärinnen geliefert. Pardon: Zunächst waren es überhaupt Sekretäre! Sie sehen also: Ich halte es nach allem, was wir bisher beim technischen Fortschritt erlebt haben, für wahrscheinlich, daß wir auf den verschiedensten Gebieten zu Verfahren kommen werden, die es auch dem mittleren und sogar dem kleinen Unternehmen erlauben werden, die modernste Technik zu nutzen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie deuten damit eine interessante zukünftige Entwicklung an, die manchen — so auch „unseren“ — mittelgroßen selbständigen Unternehmer Hoffnung schöpfen lassen wird. Würden Sie so weit gehen, zu sagen, daß die ganze Entwicklung, die zur Schwäche des selbständigen Unternehmers geführt hat, nur eine Zwischenperiode ist und daß wir — sagen wir — in 20, 30 Jahren wieder eine Struktur von Unternehmen haben, wie wir sie noch vor zehn Jahren gehabt haben?

SALIN: Das gewiß nicht. Was gewesen ist, kehrt nicht wieder. Ich würde sagen, daß wir immer noch in einer Periode der dauernden Veränderungen stecken. Und wie das weitergehen wird, das weiß ich nicht. Hätten Sie einen Physiker im Jahre 1930 gefragt, hätte der Ihnen ebensowenig die Entwicklung seines Fachgebietes vorhersagen können. Ich kenne einen Teil der großen Physiker sehr gut, die damals den Nobelpreis bekommen haben. So habe ich einmal mit

Schrödinger¹⁾ gesprochen, der ein eminenten Kenner der alten Physik und der alten Philosophie war, und ich sagte ihm: „Wenn Sie dazu stehen, dann könnte man sagen, daß Sie uns zur Atombombe verholfen haben.“ Da hat er erwidert: „Niemand von uns hat an die Atombombe gedacht, sondern jeder von uns hat einen kleinen Schritt in der Erforschung des Atoms weitergemacht, und wir haben angenommen, daß, wenn die Dinge in diesem Tempo weitergehen, man dann zu einer wirklichen Nutzung der Energie, an die allein man gedacht hat, vielleicht gegen Ende dieses Jahrhunderts kommen kann.“ Das war eine ganz richtige Meinung. Und daß alles so beschleunigt worden ist und auch im Augenblick immer noch weiter beschleunigt wird, liegt daran, daß durch Krieg, durch die Rüstung, Summen eingesetzt werden, die keine Privatwirtschaft jemals hätte einsetzen können. Und hier liegt dann die große Schwierigkeit für Europa, daß wir eben hinterdrein sind. Die Amerikaner und die Russen haben deshalb einen solchen Vorsprung erreicht gegenüber uns, daß wir, wie ich immer wieder sage, heute in der Rolle eines Entwicklungslandes sind. Das gilt für die Bundesrepublik, das gilt für die Schweiz, das gilt auf sehr vielen Gebieten für England, gilt auf sehr vielen Gebieten für Frankreich. Und die Frage ist: Haben wir überhaupt noch die Mittel, um Schritt zu halten? Das geht nun weit über

¹⁾ Erwin Schrödinger, österreichischer Atomforscher, Nobelpreis 1933.

Die DEUTSCHE BUNDESBAHN

befördert jedes Gut jeder Zeit

- Moderne Güterwagen, auch für schwerste Güter
- Großbehälter verschiedener Art
- Paletten für rationellen Versand
- Wagen mit Transportschutzvorrichtung für palettiertes Gut
- Güterkraftverkehr

sind nur einige der von ihr gebotenen Möglichkeiten.

Darum



- Transport Ihr Vorteil

Bundesbahndirektion Hamburg

die Frage des mittelständischen Unternehmers hinaus. Es geht hier um die generelle Frage: Welche Wege der Produktion können wir überhaupt noch weiter beschreiten, und können wir das Niveau erreichen, das heute die Weltmächte im Westen und Osten haben?

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Professor, angesichts der von Ihnen gezeichneten Perspektiven muß einem die These, der selbständige Unternehmer der heutigen Zeit

werde geradezu „ausgebeutet“, etwas eigenartig vorkommen.

SALIN: Ja. Verzeihen Sie, aber ich würde auch noch sagen: das ist ein sehr deutsches, ein nur deutsches Argument. In Amerika würden Sie nichts dergleichen hören. Mit solchen Thesen versucht man lediglich seinen Rückzug zu maskieren, wenn man nicht mehr der eigenen Kraft vertraut, sich kämpfend zu behaupten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Politische Maßnahmen sollte man aus solchem Lamentieren auf keinen Fall ziehen?

SALIN: Auf gar keinen Fall. Ich bin nicht nur der Meinung, daß keine politischen Konsequenzen daraus zu ziehen sind, sondern ich halte dafür, daß manche wirtschaftspolitischen Konsequenzen, die bereits gezogen wurden, unzumutbar, entwicklungsfeindlich und daher sozial sinnwidrig sind.

Den mittelständischen Unternehmer von wettbewerbsverzerrenden Daten befreien

Interview mit Dipl.-Ing. Gerhard Kienbaum, Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Minister, wir haben im Laufe unserer Gespräche eine Reihe von Unternehmern sowie einen Wissenschaftler gefragt, ob sie für das selbständige Unternehmertum in der heutigen Zeit noch eine Chance sähen. Sie kennen sicherlich die Untersuchung des Deutschen Industrie-Instituts, nach der in den Jahren von 1957 bis 1963 die Zahl der selbständigen Unternehmer erheblich zurückgegangen ist, und zwar um 223 000 auf eine Zahl von 3,1 Mill. Eine andere Untersuchung

sagt, daß der Anteil der Selbständigen an den Erwerbstätigen in dieser Zeit von 15 % auf 11 % gesunken ist. Man hat in diesem Zusammenhang häufig von einem Resignieren des Unternehmers in der heutigen Zeit gesprochen — eine These, über die wir uns mit unseren Gesprächspartnern unterhalten haben. Dabei sind die unterschiedlichsten Meinungen zutage getreten. Die einen sagten: Jawohl, der Unternehmer resigniert, ja wohl, der Unternehmer ist benachteiligt vor allem gegenüber der

Großindustrie, aber auch — im Dienstleistungsgewerbe — gegenüber den konzentrierten Dienstleistungsbetrieben. Und wir haben die andere Meinung gehört: Nein, der Unternehmer hat auch in der heutigen Zeit noch eine Chance, und zwar in ganz bestimmten Bereichen. Herr Minister, Sie als der verantwortliche Mann für die Mittelstandspolitik des größten Bundeslandes haben sich verschiedentlich intensiv mit dieser Frage befaßt. Wie ist Ihre Meinung?

KIENBAUM: Es ist sicher unbestreitbar, daß der Unternehmer, gleichgültig, ob er in der Industrie, im Handwerk, im Handel oder in sonstigen Dienstleistungsbereichen tätig ist, es heute sehr viel schwerer hat als noch vor Jahren, seine Selbständigkeit zu behaupten. Die von Ihnen genannten Zahlen über den Rückgang der selbständigen Existenzen lassen sich auch in Teilbereichen in Nordrhein-Westfalen nachweisen. Um ein Beispiel zu nennen: Im Handwerk ist die Zahl der Unternehmenseinheiten zurückgegangen. Gleichzeitig aber läßt sich feststellen, daß der Beschäftigtenrahmen, d. h. also die Zahl der Beschäftigten, in den einzelnen Handwerksbetrieben zugenommen hat. Das bedeutet, daß die jetzt noch tätigen selbständigen Handwerksbetriebe im Durchschnitt offensichtlich eine

GERHARD KIENBAUM

konnte bereits auf eine erfolgreiche Karriere als Unternehmer im Bereich der Unternehmensberatung zurückblicken, bevor er sich als Mitglied der nordrhein-westfälischen Landesregierung u. a. auch mittelstandspolitischen Fragen zu widmen begann. Als Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen versucht er — wie vorher im privatwirtschaftlichen Bereich — in der Politik der wirtschaftlichen Vernunft einen Weg zu bahnen. Ob es um die Umstrukturierung des durch Kohle und Stahl beherrschten Ruhrgebietes, um die Befürwortung amerikanischer Investitionen oder um eine angemessene Mittelstandspolitik geht: stets sucht er die sachliche Entscheidung und kämpft er gegen ideologische Residuen. Mittelstandspolitik kann seinem Konzept nach nicht Strukturhaltung, sondern nur Anpassung an die wirtschaftlichen Erfordernisse der Zeit sein. Gerhard Kienbaum wurde 1919 in Wuppertal geboren und studierte nach dem Abitur an der Technischen Hochschule Danzig. Nach seiner kommunalpolitischen Tätigkeit in Gummersbach wurde er Abgeordneter des Landtages Nordrhein-Westfalen und übernahm 1962 das Ministeramt.

breitere Basis haben als vor fünf oder zehn Jahren. Die gleiche Feststellung ist aber auch im industriellen wie im Dienstleistungsbereich zu treffen. Die Entwicklung zu größeren Belegschaftszahlen scheint also einem Bedürfnis des Marktes zu entsprechen. Wir stellen das vor allem da fest, wo echte Problemlösungen für die Kunden geboten werden können. Da ich vor Antritt meines Amtes selbst Unternehmer war — in einem ganz speziellen Dienstleistungsbereich —, kann ich das aus der eigenen Beobachtung nur bestätigen. Wenn man den Marktentwicklungen nachgehen und einen vollen Service bieten will, ist es unvermeidlich, in größere Einheiten hineinzuwachsen. Dabei ist die Größenordnung abhängig von dem gewählten Gebiet.

WIRTSCHAFTSDIENST: Bedeutet diese von Ihnen aufgezeigte Tendenz zu größeren Einheiten nicht auf der anderen Seite ein Ausschneiden nicht mehr lebensfähiger Unternehmen? Und wenn ja — sollte man diese Entwicklung bedauern?

KIENBAUM: Der Zwang zu größeren Einheiten in Produktionsbetrieben z. B. hängt von der Produktionstechnik ab und führt zwangsläufig zu größeren Unternehmen. Denken Sie nur an Automobilfabriken von heute und von vor zwanzig Jahren. Ich halte diesen Weg für richtig. Ich würde es daher für verhängnisvoll halten, wenn wir den Versuch machen würden, diesen Entwicklungstrend bremsen zu wollen. Die Folge ist natürlich, daß Unternehmen, die diesen Weg nicht mitgehen können, im Wettbewerb ausscheiden.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wie läßt sich eine solche Aussage vereinbaren mit der Mittelstandspolitik, die dazu dienen soll, den Mittelstand zu fördern, ihn weiterhin lebensfähig zu halten?

KIENBAUM: Sie haben mit dem letzten Wort schon angedeutet, wohin die Wegentscheidung geht: Den Mittelstand lebensfähig erhalten heißt, ihn wettbewerbsfähig erhalten. D. h., der Mittelstand heute und morgen muß den Marktentwicklungen entsprechend wettbe-

werbsfähig gehalten werden, indem man ihm hilft, sich diesen Entwicklungen anzupassen. Hier ist es allerdings notwendig, daß die Wirtschaftspolitik und die Politik im ganzen Maßstäbe setzt, die es kleineren Einheiten erlauben, zu überleben. Ich halte es daher für zwingend erforderlich, daß das Umsatzsteuersystem in Deutschland von der Alphasen-Umsatzsteuer abgeht und zu einer der Mehrwertbesteuerung entsprechenden Form findet. Ein solcher Übergang bietet nämlich eine geradezu unausschöpfliche Möglichkeit für kleinere und mittlere Existenzen, sich einen bestimmten Bereich des Wirtschaftsprozesses zur eigenen geschäftspolitischen Aufgabenstellung auszuwählen und dabei nicht schon durch kalkulatorische Verfahren im Wettbewerb gegenüber gigantischen Unternehmen der vertikalen Konzentration zu unterliegen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie nennen damit ein Instrument, wie die Mittelstandspolitik das selbständige Unternehmen im Mittelstand fördern kann, nämlich die



**Für
Privat-
und
Geschäfts-
reisen**

**halten wir zu Ihrer Verfügung:
Ausländische Geldsorten, Reise-
schecks für In- und Ausland so-
wie Benzingutscheine für Italien**

DRESDNER BANK
Hamburg 36, Jungfernstieg 22

Zentralabteilung Rathausmarkt, Hamburg 1, Rathausmarkt 4, mit Autoschalter
Geschäftsstellen in allen Stadtteilen

Steuergesetzgebung. Was könnte weiterhin von seiten der Wirtschaftspolitik für den mittelständischen Unternehmer getan werden?

KIENBAUM: Um das zu beantworten, muß man sich zunächst einmal klarmachen, in welchen Bereichen der mittelständische Unternehmer gegenüber dem Großunternehmer benachteiligt ist.

WIRTSCHAFTSDIENST: Er ist es z. B. im Bereich der technischen und marktlichen Forschung, wo heute große Kapitalinvestitionen notwendig sind. Hier kann der mittelständische Unternehmer nicht mithalten. Was könnte hier geschehen?

KIENBAUM: Allein kann er — schon von der Größe her — nicht mithalten. Denn diese marktliche Forschung hat sich ja nicht nur auf den eigenen Absatz zu erstrecken, sondern auch auf Neuerscheinungen von Produktionsverfahren, von Maschinen, u. U. sogar auf neue Methoden zur Ausbildung eigener Mitarbeiter. Das kann der einzelne nicht. Daher muß neben diesem Instrument „Änderung der Umsatzsteuer“ ein ergänzendes Instrument nutzbar gemacht werden. Und das läßt sich am besten zusammenfassen unter dem großen Begriff der Kooperation.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie haben für Nordrhein-Westfalen eine Untersuchung durchführen lassen und dabei festgestellt, daß der Wille zur Kooperation eigentlich trotz allem sehr schwach ist. Was könnte man hier tun? In Frankreich beispielsweise wird der Kooperationsgedanke von Staats wegen gefördert.

KIENBAUM: Ich halte es für unumgänglich notwendig, die in der Regierungserklärung zum Ausdruck gebrachte Hilfe zur Selbsthilfe auch auf diesen Bereich auszudehnen. D. h. praktisch: Aufklärung über die Chancen, die im kooperativen Vorgehen enthalten sind. Dazu braucht man konkrete Beispiele. Auf diesem Gebiet sind wir vielfältig über die Verbände tätig, aber auch z. B. über das RKW. Die Arbeiten, die der Geschäftsführer des RKW in Frankfurt, Dr. Rühle von Lilienstern, bisher veröffent-

licht hat, sind zweifellos hier eine Hilfe. Aber im Konkreten wird es notwendig sein, erst einmal die vielen kleinen „spitzen Steine“ aus dem Wege zu räumen, die einer Kooperation von nur drei oder vier Unternehmen gegenseitig im Wege stehen. Die Hindernisse liegen zu einem ganz erheblichen Teil im rein Personellen; sie liegen aber z. T. einfach auch im Unwissen über Möglichkeiten der Zusammenarbeit und in dem Mißtrauen, daß bei einer solchen Zusammenarbeit u. U. der andere Partner mehr Nutzen davon haben könnte als man selbst. Hier ist sicher nichts anderes möglich, als den Mut niemals sinken zu lassen, diese Dinge immer wieder voranzutreiben. Wir haben ja ausgezeichnete Beispiele in unserem Modellprojekt, der Schneidwarenindustrie in Solingen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Können Sie uns weitere Institutionen nennen, die hier hilfreich eintreten, den Kooperationsgedanken zu fördern?

KIENBAUM: Ein weiterer institutioneller Bereich ist ganz sicher die Beratung, und zwar die Beratung durch solche Persönlichkeiten oder Firmen, die auf diesem speziellen Gebiet etwas zu bieten haben. Eine weitere Möglichkeit sehe ich darin, daß in den technisch-wirtschaftlichen und in den Rationalisierungsveranstaltungen beispielsweise der Kammern oder von Ausbildungsstätten wie der Pönsingen-Stiftung, der Gesellschaft für Technik und Wirtschaft in Dortmund oder der Technischen Akademie in Wuppertal Informations-tagungen und darauf aufbauende Drei- oder Vier-Tage-Seminare durchgeführt werden, bei denen konkrete Fälle, etwa nach der Methode der Harvard Business School mit „case studies“, durchgearbeitet werden. Dabei kommt es allerdings immer darauf an, daß die Teilnehmer das Beispiel transformieren können auf die Verhältnisse, in denen sie selber tätig sind. Das ist ein Problem, das eben nur geistig bewältigt werden kann.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wie steht es überhaupt mit der Ausbildung, mit dem Wissen, mit dem soge-

nannten „scientific management“? Ist auf diesem Gebiet der mittelständische selbständige Unternehmer benachteiligt?

KIENBAUM: Er ist natürlich benachteiligt durch die Tatsache, daß in seinem Kopf Sachgebiete verarbeitet werden müssen, in denen bei größeren Unternehmen mehrere tätig sind. Und es ist natürlich schon zeitlich außerordentlich schwierig, auf allen diesen Gebieten auf dem laufenden zu bleiben. Der Unternehmer hat aber heute immerhin einige Möglichkeiten, mit deren Hilfe er den natürlichen Nachteil abbauen kann. Er hat die Möglichkeit, sich freiberuflicher, unabhängiger Berater zu bedienen und damit seine eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu modifizieren und zu vervielfachen. Er hat daneben die Möglichkeit, sich selbst in Ausbildungsstätten immer wieder aufzufrischen. Ich denke hier z. B. an die Baden-Badener Gespräche, die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg. Daneben bestände noch die Chance, zum regionalen Erfahrungsaustausch zusammenzukommen. Diese Erfahrungsaustauschgruppen sind im Laufe der letzten Jahre aber nach Zahl und Frequenz zurückgegangen, sehr zu meinem Bedauern. Wahrscheinlich liegt das daran, daß der Unternehmer in immer stärkerem Maße überlastet ist, vornehmlich der mittlere und kleinere Unternehmer.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sehen Sie nicht gerade in dieser Überlastung eine Gefahr für den mittelständischen Unternehmer?

KIENBAUM: Ja, eine akute Gefahr sogar.

WIRTSCHAFTSDIENST: Könnte dem mittelständischen Betrieb in dieser Hinsicht im Rahmen der Mittelstandspolitik geholfen werden?

KIENBAUM: Wir tun einiges auf diesem Gebiet, aber immer nur unter der Überschrift „Hilfe zur Selbsthilfe“. Aus diesem Grunde wird von der Landesregierung für die Verbesserung des Ausbildungs- und Weiterbildungsbereichs sowohl auf dem industriellen Sektor wie auch beim Handel, beim Handwerk,

beim Gaststätten- und Beherbergungswesen, beim Verkehrswesen einiges beigesteuert. Fast überall fehlt das systematische Lehrgebäude für solche Weiterbildungsveranstaltungen. Die in der ersten Zeit des Wiederaufbaues mehr oder weniger zufällig entstandenen Einrichtungen haben dem mittleren Unternehmer in der Vergangenheit häufig ein Angebot vorgesetzt, das ihn nicht befriedigt hat. Das hat dazu beigetragen, daß er solche Möglichkeiten skeptisch beurteilt. Ich kenne aber eine Reihe von Institutionen, die inzwischen ein systematisches Lehrgebäude erarbeitet haben. Z. T. haben sie das mit unserer finanziellen Unterstützung getan. — Darüber hinaus helfen wir mit, die aus dem Lehrgebäude resultierenden Anforderungen hinsichtlich der Ausstattung mit sachlichen Hilfsmitteln, aber auch mit Auszubildern, festzustellen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wo wollen Sie die Lehrer herbekommen?

KIENBAUM: Die Lehrer für solche Veranstaltungen können überhaupt nur aus der betrieblichen Praxis kommen. Es wäre völlig verfehlt, den Versuch zu machen, hier etwa ein neues Pädagogenkorps zu errichten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie lehnen damit auch die Idee einer staatlichen Akademie zur Unternehmersausbildung ab?

KIENBAUM: Von einer staatlichen Akademie halte ich nichts. Der Staat ist überhaupt nicht geeignet zum Unternehmer.

WIRTSCHAFTSDIENST: Bei allen Aufgaben, die der selbständige Unternehmer heute zu lösen hat, bedarf es eines immer größeren Einsatzes von Kapital. Welche Möglichkeiten bestehen für den Klein- und Mittelbetrieb, sich das Kapital zu beschaffen, das er heute braucht? Sehen Sie Möglichkeiten, hier zu helfen?

KIENBAUM: In der Tat ist es für die kleinen Unternehmer sehr schwierig, Kapital von dieser Seite her zu bekommen. Als allenfalls erste Schritte zu einer Besserung dieser Situation sehe ich die Beteiligungsbanken an. Aber das ist eine neue Idee, die Zeit braucht.

WIRTSCHAFTSDIENST: Könnte man solche Ansatzpunkte auch von seiten der staatlichen Mittelstandspolitik fördern?

KIENBAUM: Ja, das könnte man durchaus. Wir können z. B. durch unser Bürgschaftsprogramm Absicherungen geben. Das tun wir ja auch schon mit der Kreditgarantiegemeinschaft des Handels. Im übrigen tun wir etwas in dieser Richtung, indem wir Spitzenfinanzierungen zu verbilligtem Zins aus dem Landeskreditprogramm zur Verfügung stellen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Minister, im großen und ganzen ist das Bild des selbständigen Unternehmens, wie Sie es zeichnen, recht positiv. Sie sind optimistisch.

KIENBAUM: Ich bin optimistisch, weil ich glaube, daß die Möglichkeiten gegeben sind. Ich bin nicht optimistisch insofern, daß etwa jeder, der heute im Mittelstand unternehmerisch tätig ist, über-

leben wird. Das wird ganz entscheidend von seinen geistigen Investitionen und seinem eigenen Engagement abhängen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Wenn wir einmal den Fall einer wirklichen Krise des mittelständischen Unternehmertums unterstellen, wie sie heute von einigen Beobachtern schon vorausgesagt wird, wie würden Sie als Politiker reagieren? Würden Sie staatliche Förderungsmaßnahmen befürworten, auch wenn abzusehen ist, daß es sich nur um ein vorübergehendes Aufhalten des technisch-wirtschaftlichen Konzentrationsprozesses handeln kann? Oder würden Sie sagen: Na gut, dann sollen die Kleinen halt untergehen?

KIENBAUM: Ich sehe die Notwendigkeit, die Sie angedeutet haben, nicht, wenn die Maßnahmen, die ich eben umrissen habe, nämlich Mehrwertsteuer an Stelle des bisherigen Umsatzsteuersystems und Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten, genutzt werden. Wenn nämlich die Mehrwertsteuer kommt, gibt es m. E. gar keinen Grund, warum die Zahl der Unabhängigen, der selbständig Tätigen weiter zurückgehen sollte. Zwar wird auch dann noch eine Umstrukturierung erfolgen, da die mittelständischen Unternehmen zum überwiegenden Teil nicht mehr mit ihrem Endprodukt beim Endverbraucher auf dem Markt erscheinen, sondern den überwiegenden Teil der Zulieferer- und Dienstleistungsfunktion übernehmen werden; aber ich sehe darin zugleich die Möglichkeit einer Renaissance desselbständigen Unternehmertums.

