

LI-Paper

Familienunternehmen und Bildung



ROBERT NEF* • November 2010

Wird man als Unternehmer geboren oder wird man zum Unternehmer ausgebildet? Ist die Fähigkeit zur Unternehmensführung ein genetisch oder erzieherisch vermitteltes „Familienerbe“, eine persönliche Begabung oder eine lernbare Technik? Oder ist sie „von allem ein bisschen“ in einer letztlich nicht entwirrbaren Mischung?

Die Frage, ob denn der Unternehmer eine charismatische Ausnahmerecheinung, ein Künstler, ein Avantgardist, ein Held, ein grosser Innovator sei, oder ob eine Portion Unternehmertum zur Lebensführung jedes mündigen Menschen gehöre, ist nicht eindeutig zu beantworten.

Die Antwort ist aber für den Stellenwert der Bildung und der zu vermittelnden Bildungsinhalte zentral. Das gilt insbesondere auch für Familienunternehmen. Jede Familie macht Fehler, aber jede Familie macht wieder andere Fehlerkombinationen. Die unberechenbare Vielfalt der Familien begründet ihre Robustheit und ihre relative Immunität gegen Eingriffe von aussen. Es gilt auch hier das Motto „Vielfalt statt Einfach“, um den Preis, dass es auch beim Fehlverhalten eine Vielfalt gibt. Die Familie ist im Vergleich zu anderen Verbandspersonen durch die Generationenfolge auf Langfristigkeit angelegt.

Traditionellerweise wird der Nationalstaat als eine der langfristigen Institutionen eingestuft. In einem demokratisch organisierten Staat ist aber zumindest das politische Management kurzfristig mandatiert. Ein Legislaturzyklus dauert nur 4 Jahre. Die meisten Politiker haben die nächsten Wahlen und nicht die nächsten Generationen im Auge. Sie schieben darum langfristige Probleme gerne auf die lange Bank und wälzen sie oft durch Verschuldung und Umlageverfahren auf die kommenden Generationen ab.

Auch grosse Publikumsgesellschaften müssen oft kurzfristig Gewinne ausschütten und können unter dem Druck kurzfristiger Interessen stehen.

Anders in der Familie und in Unternehmen, die auf Familien basieren. Die drei Generationen einer Familie, in der sich die Mitglieder noch face to face begegnen und sowohl sozial als auch wirtschaftlich vernetzt sind, umspannen je 30 Jahre, d.h. fast ein Jahrhundert.

* Der Autor ist Präsident des Stiftungsrats des Liberalen Instituts.

Das hat auch Auswirkungen auf das Zusammenwirken von Familie und Familienunternehmen. In der heutigen Unternehmenswelt kann das Familienunternehmen ein Gegengewicht zu den oft auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten anonymen Kapitalgesellschaften bilden.

8 Thesen zu Unternehmertum und Bildung

These 1

Es gibt weder den Idealtypus des erfolgreichen Unternehmers noch den „Königsweg“ der Bildung, der ihn hervorbringt.

These 2

Die Wirtschaft lebt von der unendlichen Vielfalt der Angebote und Nachfragen und der Menschen, die sich darin durch Tausch- und Lernprozesse – ebenfalls in unendlicher Vielfalt – weiterentwickeln.

These 3

Das Entscheidende an einem unternehmerfreundlichen und familienfreundlichen Bildungswesen ist die Vielfalt und die Flexibilität des Angebots. Je lernfähiger das Bildungswesen als Ganzes ist, desto besser.

These 4

Der heutige Zeitgeist drängt im Bildungswesen nach Bürokratisierung und Vereinheitlichung auf dem neuesten Stand des pädagogischen Irrtums.

These 5

Das vorherrschende bildungspolitische Motto ist bis weit in bürgerliche Kreise hinein „mehr Staatsgeld für mehr Staatsbildung“. Die Folge ist die Aufblähung der Bildungsbürokratie und eine dem Messbarkeits- und Machbarkeitswahn verfallene Internationalisierung – verbunden mit der empfindlichen Einschränkung individueller Alternativen.

These 6

Man hat sich weltweit an die lebens- und wirtschaftsferne „Kasernierung“ der Jugend in der ersten Lebensphase gewöhnt und staunt darüber, was sie an Nebeneffekten im Bereich von Gewalt und Sucht- und anderen Fluchtverhalten hervorbringt.

These 7

Das Bildungswesen muss in den nächsten Jahrzehnten schrittweise aus der Vormundschaft durch den Staat befreit und in den Markt hinübergeführt werden.

These 8

Die vielfältigen Lebensunternehmer der Zukunft müssen durch ein möglichst breites, individuell adaptierbares und lebenslang nutzbares Lernangebot ausgebildet und

weitergebildet werden. Ein solches Angebot kann von Staates wegen, d.h. „zentral verwaltet“ und planwirtschaftlich nicht befriedigend erfüllt werden.

Schumpeters „schöpferische Zerstörung“

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hat sich im 20. Jahrhundert eingehend mit der Funktion des Unternehmers auseinandergesetzt und in diesem Zusammenhang die berühmt-berüchtigte Formulierung geprägt, die Hauptaufgabe des Unternehmers bestehe in einer Marktwirtschaft in der „schöpferischen Zerstörung“.

Schumpeter ist geprägt vom Zeitgeist der damals tonangebenden Strömung, die das Heil vom herausragenden Individuum erwartete, das die Masse erfolgreich zur Manövriermasse machen konnte. Politik wurde als Kampf um eine Vormachtstellung wahrgenommen. Die politische Entscheidung ist aus dieser Sicht nicht als Verfassungs- und Gesetzesvollzug zu deuten, sondern als „erfolgreiche Handhabung des Ausnahmezustands“, um die ebenfalls berühmt-berüchtigte Formulierung des Staatsrechtlers und Schumpeter-Zeitgenossen Carl Schmitt zu verwenden.

Schumpeter ist zum Teil lesenswert, er darf aber nicht überbewertet werden. Er ist wie viele Gelehrte und Bücherschreiber ein Kind seiner Zeit, und was er an Allgemeingültigem formuliert hat, ist bescheidener als das, was andere Zeitgenossen und führende Exponenten der Österreichischen Schule der Nationalökonomie, etwa Ludwig von Mises oder Friedrich August von Hayek, zum Erkenntnisstand ihrer Wissenschaft beigetragen haben.

Wohin der Charisma-Kult in der Politik schlimmstenfalls führt, braucht hier nicht resümiert zu werden. Er wird nie ganz verschwinden, und die Verwandlung des Ärgers über die Unfähigkeit gegenwärtiger Politikerinnen und Politiker in die Hoffnung auf eine Ablösung durch eine bessere und fähigere Regierung ist das Leitmotiv vieler Wahlkämpfe.

Aus liberaler Sicht steht nicht die Forderung nach einer besseren, stärkeren und erfolgreicherer Regierung, sondern nach den Schranken der Regierungs- und Besteuerungsmacht im Vordergrund. Je beschränkter diese Macht ist, desto mehr rückt die Forderung nach einer „besseren Führung“ in den Hintergrund. Freiheitlich gesinnte Bürger wollen gar nicht von charismatischen Führerfiguren regiert werden, sondern von Magistraten, die möglichst wenig willkürliche Eingriffen in die Freiheit vornehmen und sich als seriöse Fachleute an die Verfassung, an die Gesetze und an die Haushaltpläne halten, die Steuern senken und den Staatsapparat abbauen ohne die gesetzlichen Aufträge zu vernachlässigen.

In unserem Zusammenhang geht es um unternehmerische Leistungen im Bereich der Wirtschaft. Aussergewöhnliche Leistungen entstehen häufig – aber nicht immer – aus aussergewöhnlichen Situationen.

Der weltberühmte Klaviervirtuose ist selten gleichzeitig ein biederer Familienvater. Aber ist wirtschaftliches Unternehmertum mit Künstlertum, Virtuosität, Genialität, Gipfelstürmerei und charismatischer Führung vergleichbar? Die Werbung scheint dies zu suggerieren. Firmen zeigen sich gern im Umfeld von erfolgreichen Grössen des Sports und des Show Business.

Wirtschaftliches Unternehmertum ist aber viel zu komplex, als dass man es auf einen einzigen Menschentypus abstützen könnte. Wer in der eigenen Familie Unternehmer hatte oder hat, weiss, wie wenig sie einem einheitlichen Typus entsprechen. Oft waren auch zähe Zauderer erfolgreich und jede Marktsituation ruft nach anderen Talenten. Die schweizerische Erfahrung mit Kleinunternehmertum (jeder Bauernhof, jeder selbständige Gewerbebetrieb war ein Kleinunternehmen) deutet darauf, dass Unternehmensein im Kapitalismus nicht zu einem Mythos hochstilisiert werden sollte.

Unbestritten ist, dass der Unternehmer im Marktprozess eine wirtschaftlich entscheidende Rolle spielt. Die Nachfrage nach unternehmungslustigen Menschen ist aber so vielfältig, dass man keinen Typus favorisieren sollte. Wichtig sind möglichst offene Randbedingungen, so dass es gerade nicht jener charismatischen Hochseilakte und jener genialen Kraft zur kreativen Dissidenz bedarf, die Schumpeter für sein Unternehmerideal fordert.

Kreativität in der Normalität

Sind aber alle Menschen in der Lage, ihr eigener Lebensunternehmer zu sein, gibt es nicht vielmehr zahlreiche Menschen, die als „geborene Angestellte“ Sicherheit und Regelmässigkeit höher schätzten als Freiheit und täglich neue Herausforderungen? Wäre für solche Menschen das eigenverantwortliche Unternehmertum nur eine grausame Zumutung? Hat Dostojewskis Grossinquisitor Recht, wenn er der grossen Mehrheit der Menschen, Freiheit nicht zumuten will und sie der Obhut und Bevormundung des Klerus anheimstellt?

Steckt dahinter dieselbe Hoffnung auf charismatische Führer wie bei Schumpeter? Natürlich ist die selbstgewählte Abhängigkeit eines Risikoscheuen von einer risikofreudigeren Persönlichkeit eine erlaubte Option. Doch in der Arbeitsteilung gilt vielmehr eine subtile Form gegenseitiger Bewirtschaftung, in der bei allen Betroffenen und Beteiligten „unternehmerische Entscheidungen“ mitinvolviert sind. Dass sich viele Menschen für die Selbständigkeit entscheiden und in Kauf nehmen, dass sie dafür oft mehr arbeiten und weniger verdienen werden, zeugt vom anhaltenden Reiz der unternehmerischen Freiheit.

Welche Unternehmung erfolgreich ist, dürfte weniger eine Frage des Genies, der totalen Risikobereitschaft und des Wagemuts auf Unternehmenseite sein als eine Frage der Konstellation und des Instinkts für Lücken und Nischen aller Art.

In einer Dienstleistungsgesellschaft spielt das Einfühlungsvermögen in soziale Bedürfnisse von Mitmenschen – auch ökonomisch – eine entscheidende

Rolle. Vielfalt bringt Vielfalt hervor und Komplexität erzeugt Immunität. Mal hat das eine, mal das andere mehr Erfolg. Je grösser die Zahl der Kleinexperimente, desto kreativer und immuner wird das Gesamtsystem. Wer Freiheit als Normalzustand deutet und nicht als schöpferische Zwischenphase zwischen zwei Tyranneien, sollte sein Weltbild nicht auf geniale Leadertypen abstützen, sondern auf die Kreativität in der Normalität einer real existierenden Ordnung.

Die Frage, welche Individuen in welchen Kombinationen in bestimmten Situationen ökonomisch, politisch und sozial gerade gefragt sind, sollte daher nicht voreilig beantwortet werden. Die entscheidende Innovation ist weder planbar noch voraussehbar, und sie wird einmal von einem Genie und einmal von einem ganz gewöhnlichen Menschen erfunden bzw. entdeckt.



LIBERALES INSTITUT

Impressum

Liberales Institut
Seefeldstrasse 24
8008 Zürich, Schweiz
Tel.: +41 (0)44 364 16 66
Fax: +41 (0)44 364 16 69
libinst@libinst.ch

Eine Version dieses Papers wurde am Seminar
„Familienunternehmen & Bildung“ vom 14. September 2010
vorgetragen.

Alle Publikationen des Liberalen Instituts finden Sie im
Internet unter www.libinst.ch.

Disclaimer

Das Liberale Institut vertritt keine Institutspositionen. Alle Veröffentlichungen und Verlautbarungen des Instituts sind Beiträge zu Aufklärung und Diskussion. Sie spiegeln die Meinungen der Autoren wider und entsprechen nicht notwendigerweise den Auffassungen des Stiftungsrates, des Akademischen Beirates oder der Institutsleitung.

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.
Copyright 2010, Liberales Institut.