

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 89 (2009)  
**Heft:** 968

**Artikel:** "Wo bleibt das persönliche Risiko?"  
**Autor:** Walser, Marco G. / Scheu, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168254>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

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

Sie sind einen rauhen Wind gewohnt. Sie packen an. Und sie sind für schwierige Zeiten gewappnet – jedenfalls in der Theorie: die Unternehmer. Wir führen die Debatte der letzten Ausgabe fort:\* Wie agiert ein Unternehmer in Krisenzeiten? Und was stört ihn an der Schweiz? Ein Praktiker denkt laut.

## «Wo bleibt das persönliche Risiko?»

René Scheu im Gespräch mit Marco G. Walser

*Ist der Unternehmer eher ein «Flaschensammler» oder ein «Pionier», eher einer also, der Preisdifferenzen nutzt, oder einer, der Innovationen vorantreibt?*

Es gibt beide Arten von Unternehmern, und es braucht auch beide. Sie bringen die Gesellschaft voran. Und vor allem – sie leben eine Einstellung vor, die in jüngster Zeit gerne vergessen wurde: Risiko und Rendite sind miteinander gekoppelt. Je höher die mögliche Rendite, desto höher das Risiko, das ist wie ein physikalisches Gesetz, das sich durch keine Verstandesakrobatik ausser Kraft setzen lässt.

*Sie machen nicht den Eindruck, als würden Sie Trübsal blasen – trotz Wirtschaftskrise. Was wissen Sie, das die Schwarzmalerei nicht wissen?*

Kein Baum wächst in den Himmel, und kein Graben ist so tief, dass er in die Hölle reicht. Über Jahre lebten wir unter einer seligmachenden Käseglocke – Prosperität und Wachstum waren sozusagen gottgegeben. Nun herrscht der grosse Katzenjammer, der von den besserwisserischen Medien noch verstärkt wird. Wer freilich nie an das «irdische Paradies» glaubte, kann auch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise gelassener hinnehmen. Unternehmer, die in den guten Zeiten ihre Hausaufgaben gemacht haben, werden die Krise nicht nur überstehen. Es bieten sich ihnen auch interessante Gelegenheiten, gerade dann, wenn sie zuversichtlich bleiben.

*Also doch nur Zweckoptimismus?*

Die Zuversicht kommt von innen! Schauen Sie: die Zinsen sind tief, also lohnt es sich, in die eigene Firma, in Grund

und Boden zu investieren, dazu noch einen Sack voller Goldvreneli und ein gut diversifiziertes Aktienportfolio. Es ist eine gute Zeit.

*Hier spricht ein klassischer Vertreter der Welt der Klein- und Mittelunternehmen, der antizyklisch denkt.*

Die Krise zeigt doch: wer zu gross ist, hat und ist ein Klumpenrisiko. Ich fürchte, dass auch weitere grössere Firmen pleite gehen werden. Die UBS hat uns klargemacht, dass es eine gesunde und eine ungesunde Grösse gibt. Dinosaurier, das lehrt die Geschichte, gehen früher oder später unter.

*Die Manager grosser Konzerne wurden bis vor kurzem als «masters of the universe» gefeiert. Nun werden sie plötzlich als gierige Zyniker hingestellt.*

Der reine Manager hat einen Arbeitsvertrag, und nach fünf bis sechs Jahren wechselt er den Job. Er denkt mehr an seine Karriere als an das langfristige Wohlergehen des Unternehmens und versucht seinen Bonus kurzfristig zu maximieren. Dieser Angestellten-Hedonismus ist für mich kein zukunfts-trächtiges Modell. Wo bleibt da das persönliche Risiko?

*«Manager» kommt etymologisch vom italienischen «maneggiare», «an der Hand führen». Muss man das Berufsleben der Manager stärker regulieren?*

Neue Gesetze, Regeln und Vorschriften braucht es nicht. Im Gegenteil – sie fördern wiederum nur die Kultur des Delegierens und Entschuldigens. Man muss aber fairerweise auch sagen, dass diese Angestelltenmentalität von den reinen Anlegern gefördert wurde: auf der einen Seite die Manager, auf der anderen Seite die Geldgeber. Beide haben nicht wirklich ein Interesse am langfristigen Gedeihen des Unternehmens. Es geht deshalb darum, eine neue Verantwortungskultur zu etablieren. Und das heisst: eine neue Unternehmerkultur, die so neu ja gar nicht ist – sie war bloss in Vergessenheit geraten. Führung und Kapital müssen in Personalunion verbunden sein. Steht das eigene Geld auf dem Spiel, fallen die Entscheidungen automatisch unternehmerisch aus.

*Die Manager behaupten, im eigensten Interesse der Aktionäre – also der Eigentümer – zu handeln.*

Das ist eine Schutzbehauptung. Der Chef einer Bank müsste mit seinem Vermögen einen beträchtlichen Anteil der Aktien des Unternehmens kaufen: 5 bis 10 Millionen dürfte er ja schon zusammengespart oder -spekuliert haben, wenn er das Jobangebot kriegt, und für den Rest liesse sich zweifellos ein Kredit organisieren. Dann weiss er genau: Gnade mir Gott, wenn ich das Unternehmen schlecht führe.

*Die Managerschelte geht einher mit einer Aufwertung des Unternehmers. Droht nicht die nächste Übertreibung?*

Nein. Ich hoffe, dass es zu diesem Paradigmenwechsel kommt. Die Schweiz ist ein typisches KMU-Land – wir

haben diese Kultur, und wir sollten uns wieder vermehrt auf sie besinnen. Unternehmer haben mehr Bodenhaftung, kennen die harte Seite des Lebens besser.

*Wissen das unsere Volksvertreter in Bern?*

Eigentlich sollten sie – das Milizsystem begünstigt eine Vertretung des Gewerbes im Parlament. In der Praxis sieht es leider anders aus. Nehmen wir das Problem der Mehrwertsteuer. Das Parlament tat über Jahre nichts für eine pragmatische Lösung. Es duldet, dass die Verwaltung auf einem exzessiven Formalismus und einer Bürokratie beharren konnte, die die KMUs nicht nur stärker als nötig belastet, sondern auch Jungunternehmer daran hindert, ein eigenes Geschäft effizient aufzuziehen.

*Hängt die starke Reglementierung durch den Gesetzgeber damit zusammen, dass viele Juristen im Parlament sitzen?*

Die Politik funktioniert so: es gibt die, die auf ihre eigenen Vorteile bedacht sind und ihr eigenes Süppchen kochen, und es gibt die, die den Karren ziehen. Ein Sozialist hat noch selten etwas erschaffen, seine Kompetenz besteht in der Umverteilung. Ohne Umverteilung geht's aber nicht – insofern braucht es auch ihn. Aber es ist eine Frage des Masses. Das Problem ist, dass die Umverteiler gegenüber den Schaffern überhandnehmen. Diese Entwicklung erfüllt mich mit Sorge. Aber seien wir realistisch: es ist der unumkehrbare Gang aller modernen westlichen, demokratischen Wohlfahrtsstaaten. Ein Beispiel: in Deutschland sind knapp 60 Prozent der Bevölkerung direkt oder indirekt vom Staat abhängig – Sozialhilfebezüger, Bezüger von Invalidenrenten, Rentner, Bauern, Lehrer, Beamte. Wie soll das auf Dauer funktionieren? Die einen leben vom Staat, die anderen, also die grossen Unternehmen, optimieren ihre Steuerbelastung so sehr, dass sie kaum mehr Zwangsabgaben zu entrichten brauchen oder sie hängen ebenfalls am Subventionstropf des Staates. Und der Mittelstand bleibt auf der Strecke. Der Teufelskreis schliesst sich, die UBS lässt grüssen!

*Bleiben wir beim Parlament. Warum engagieren sich Vertreter der KMUs nicht stärker?*

Das ist genau das Problem! Man kann den Juristen bzw. den Nichtunternehmern im Parlament nicht vorwerfen, dass sie legiferieren. Viele Unternehmer hingegen denken nur an das Tagesgeschäft und vergessen darob, Einfluss zu nehmen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Gewinn lässt sich nicht nur in Franken und Rappen messen, Gewinn ist auch Knowhow, Einfluss und politisches Engagement. Die Auswirkungen sind, schon mittelfristig gesehen, für die Unternehmer verheerend, weil erstens zu viele Gesetze und zweitens diese von Nichtunternehmern gemacht werden. Das wird eines Tages ein böses Erwachen geben.

*Das klingt nach der klassischen Kritik von links: Unternehmer tun nichts für die Allgemeinheit...*

...das stimmt so nicht. Unternehmer tun nur schon dadurch viel für die Allgemeinheit, dass sie Jobs schaffen, Gewinn erwirtschaften, Steuern bezahlen und Sozialabgaben entrichten. Das Problem liegt woanders: sie investieren zuwenig Zeit in gesellschaftlich relevante Belange. Wir Unternehmer müssen freiwillig junge Menschen ausbilden, im Gemeinderat politisieren, uns in gesellschaftlichen Debatten engagieren, Red und Antwort stehen. Sonst schwindet der Rückhalt in der Bevölkerung und in der Politik – zu unserem Schaden.

*Ihr Engagement in Ehren – Sie sprechen, als würden Sie die Steuern gerne bezahlen.*

Die Steuern in der Schweiz sind viel zu hoch. Ich wundere mich eigentlich, dass die Leute dies einfach schlucken und nicht als unanständig anprangern. Früher, als die Leute den Zehnten, d.h. 10 Prozent entrichten mussten, empfanden sie schon dies als Zumutung. Dabei ist mit einer hohen Steuerbelastung niemandem geholfen. Die Politiker begreifen nicht, dass eine zu hohe Steuerbelastung den Zynismus und die Anspruchshaltung der Bürger begünstigt: wer viel bezahlen muss, optimiert, wo er bloss kann; er fordert alles zurück, was nur irgendwie möglich ist – kurz, er wird zu einem ausgemachten Egoisten. Ist die Belastung hingegen tief, ist der Steuerzahler eher kulant und grosszügig, weil ihm mehr in der eigenen Tasche bleibt.

*Sie hatten sich engagiert, als Säckelmeister für die FDP in Freienbach. Wie ist der Kurs der konsequenten Steuersenkung in der Bevölkerung angekommen?*

Der ist gut angekommen.

*Und in der eigenen Partei?*

Auch.

*Es gibt Leute, die sagen, Freienbach sei ein Steuerparadies.*

Was soll bei einem Spitzensteuersatz von gut 20 Prozent «paradiesisch» sein?

*Das ist eine Frage der Perspektive. Wer in Bern wohnt, dürfte im Gedanken an diese Zahl wohl schon paradiesische Anwendungen haben.*

Dass die Steuerbelastung in den letzten Jahrzehnten ständig stieg, hat dazu geführt, dass die Menschen als normal empfinden, was nicht normal ist. Wer die Steuern radikal senken will, macht sich deshalb bei vielen unbeliebt, kommt schnell in den Verdacht der Schlaumeierei und Profitmacherei. Dabei ist es gerade umgekehrt – Schlaumeier sind die Befürworter der Steuererhöhung, weil sie sich davon neue Pfründen versprechen! Es ist eine verrückte Welt, in der wir leben.

\* Ulrich Bröckling: «Der Flaschensammler», Michael Wohlgemuth: «Der Pionier», in: «Schweizer Monatshefte», Nr. 967, S. 8–12.

MARCO G. WALSER, geboren 1962, ist geschäftsführender Partner der Treuhandfirma «Walser & Partner AG» mit 20 Mitarbeitern.