

Die Antwort eines Unternehmers

Bemerkungen zu einem Buch des Textilindustriellen Gert Spindler¹⁾

I

Um *Gert Spindler*, den 50jährigen Textilunternehmer und Sozialpionier aus Hilden bei Düsseldorf, war es in den letzten Jahren ziemlich still geworden. In der Nachkriegszeit machte Spindler Schlagzeilen. Damals wurde ja manchen Hoffnungen eine große Zukunft prophezeit. Mit unermüdlichem Eifer war er dabei, Pläne zu entwickeln, soziale Reformen durchzuführen, eine neue betriebliche Ordnung zu praktizieren. Er hat sich auch durch berechtigte Kritik an seinen aufgeklärten Unternehmerideen nicht beirren lassen; noch weniger durch unberechtigte Kritik, Verdächtigungen und Mißdeutungen, an denen es nicht gefehlt hat. Viele hofften, einige fürchteten, Spindler habe inzwischen endgültig resigniert. Er hätte allen Grund gehabt. Obwohl nicht nur seine Textilprodukte, sondern auch seine Ideen unter Absatzmangel litten, hat er aber noch nicht aufgegeben. Neueste Zwischenstation: er hat ein dickes Buch veröffentlicht.

Schon die Tatsache, daß ein selbständiger Unternehmer ein umfangreiches Buch schreibt, ist eine Besonderheit, zumal dann, wenn es sich erstens nicht um die Memoiren eines Ruheständlers handelt, der den Gewinn seines Familienbetriebes verzehrt, sondern um einen Mann in den besten Jahren, der zugleich Chef eines großen Textilbetriebes ist; und wenn zweitens nicht die gesammelten Reden des Unternehmers veröffentlicht werden, sondern das Ergebnis jahrelanger geistiger Arbeit. Die Gründlichkeit, mit der Spindler gearbeitet hat, bekunden ein umfangreiches Sach-, Personen- und Literaturverzeichnis. Er hat es sich nicht einfach gemacht.

II

Spindler hat es sich noch nie einfach gemacht. Grund genug, daß er wenig Gefolgschaft fand, am wenigsten bei seinen Unternehmerkollegen. Vielen ist er schon deswegen ein wenig unheimlich, weil er zuviel nachdenkt und seine Energie offenbar nicht nur auf bloßes Geldverdienen und Geldausgeben gerichtet ist. Ihm ging es früher darum und geht es heute darum, ein Leitbild für den Unternehmer zu entwickeln, neue Antworten auf alte Fragen zu suchen und die Sozialgeschichte als einen Prozeß zu begreifen, der nicht nur aus der Korrektur der Fehler von gestern besteht, sondern auch die Einfälle von heute und die zu erwartenden Anforderungen von morgen mit aufnimmt.

Im „Übergangsstadium, in dem wir uns befinden“, ringen Ost und West um die Macht und um den Beifall der Menschen, auch der Menschen, die zwischen den Fronten stehen und für sich und ihre Länder erst eine politische Form, ein wirtschaftliches System und eine gesellschaftliche Ordnung suchen; die von dem Wahlkampf um die Welt, den die beiden Machtblöcke führen, profitieren, aber gelegentlich auch dadurch korrumpiert werden können. Sie werden leicht in die Rolle von Heiratsschwindlern gedrängt, die jeder Braut die Hochzeit versprechen, um zunächst einmal an ihr Bankkonto heranzukommen.

Gewinnen läßt sich die weltweite Auseinandersetzung nicht mehr durch Bomben und Blockaden; selbst die meisten Militärs vertreten den Standpunkt, nur deswegen aufzurüsten, um den Krieg zu verhindern. Und das wirtschaftliche Leistungsvermögen ist auf beiden Seiten so groß, daß auch ein ökonomisches Duell nicht mit Siegern und Besiegten

¹⁾ Gert Spindler: Neue Antworten im sozialen Raum — Leitbilder für Unternehmer. Econ-Verlag, Düsseldorf 1964, 410 S., Ln. 24,80 DM.

rechnen kann. Die Auseinandersetzung spielt sich auf dem Gebiet der sozialen und gesellschaftlichen Ordnung ab. Hier muß jede Seite beweisen, ob sie der anderen überlegen ist; ob sie mehr mit der Vergangenheit oder mehr mit der Zukunft verbündet ist; ob sie den Menschen, allen Menschen, mehr Hoffnung gibt und ein menschlicheres Leben ermöglicht als der Widersacher.

Diese Perspektiven, an die Spindler im ersten Kapitel seines Buches erinnert, gehen weit über den Horizont von Gewinn- und Verlustrechnungen und jährlicher Steigerungsrate in diesem oder jenem Wirtschaftszweig hinaus.

Mit „Unternehmer“ bezeichnet Spindler alle verantwortlichen Unternehmensleiter, ob selbständige oder beauftragte, Firmeninhaber oder Manager. Selbstverständlich weiß Spindler als selbständiger Unternehmer, daß es verschiedene Arten von Unternehmern gibt: Die großen und kleinen, die alten und neuen, die gewordenen und die gemachten. Aber er geht von der Erkenntnis aus, daß „für die unternehmerische Aufgabe und ihre Funktion in der Gesellschaft die Frage der Haftung mit eigenem Eigentum oder die der beauftragten Verantwortung von sehr untergeordneter Bedeutung ist“ (S. 12).

Spindler vertritt die Auffassung, daß Unternehmer am besten von Unternehmern verstanden werden. „Wer sein Leben lang in abhängiger Stellung tätig war, wird selbst nur selten einen Zugang zu unternehmerischem Denken und Handeln finden können“ (S. 48). Dabei übersieht Spindler freilich, daß seine Theorie auch umgekehrt gilt: Wer zeit seines Lebens Unternehmer ist, wer als Unternehmersohn geboren wurde und den väterlichen Betrieb erbt; wer der Gesellschaft besserer Stände angehört (die es auch noch in einer Zeit gibt, in der die Klassengesellschaft alter Prägung überwunden ist), wird im Denken und Fühlen den Nöten und Hoffnungen seiner Mitmenschen, die in abhängiger Stellung arbeiten, fremd gegenüberstehen. Eine soziologische Untersuchung würde auch heute zeigen, daß die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer aus den unteren, die überwiegende Mehrheit der Unternehmer aus den oberen Ständen der Gesellschaft stammt. Auch das Denken und die Weltanschauung gehören vielfach zum Erbgut. Bei vielen Ärzten, Pastoren, Generälen und Funktionären spielt auch heute noch die Herkunft eine wichtige, wenn auch manchmal verheimlichte Rolle. Wir kommen eben nicht alle gleich nackt auf die Welt. Wer es bezweifelt, studiere die Gewohnheiten auf unserem Heiratsmarkt.

Wie dem auch sei — jedenfalls ist heute der Unternehmer etwas anders als früher. Heute „werden nicht nur die Konjunktur und damit die Marktlage durch alle möglichen außerbetrieblichen Maßnahmen manipuliert, auch das Neuland mit seinen unwägbareren Risiken ist viel geringer geworden. Sicherlich gibt es auch heute noch umwälzende technische Erfindungen, für die und mit denen neue Märkte erschlossen werden müssen. Aber die Möglichkeiten, durch genaue Untersuchungen Fehler zu vermeiden, sind viel größer geworden als in der frühindustriellen Zeit“ (S. 56).

Spindler mißachtet die Leistungen der Unternehmer nicht. Sie waren es — so meint er —, die in der Vergangenheit die Grundlage für unseren Wohlstand und den Komfort unserer Zivilisation heute geschaffen haben. Voraussetzung waren zwar die wissenschaftliche Arbeit und die technischen Erfindungen; „aber um sie den Menschen nutzbar zu machen, bedurfte es besonderer Fähigkeiten und Impulse wie jener, die für unternehmerisches Handeln typisch sind“ (S. 51). Aber er wirft den Unternehmern vor, sie begnügten sich mit der Leistung, „einen Betrieb gewinnbringend geführt zu haben und in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreich gewesen zu sein“ (S. 11).

Ihr berechtigter „Stolz auf die eigene Leistung“ führt sie zu einer „Überschätzung der eigenen Kenntnisse“ und ihres Standorts in der Gesellschaft (S. 71). Viele selbständige Unternehmer, aber auch beauftragte Unternehmer, etwa Generaldirektoren, halten sich für so etwas ähnliches wie einen regionalen lieben Gott, und ihre Umwelt — der örtliche Bürgermeister, die Lokalzeitung, die leitenden Angestellten und manchmal auch der

Betriebsrat — tut ja auch herzlich wenig, um dieses irrige Selbstverständnis zu korrigieren. Im Gegenteil: Wem die Umwelt vorwiegend in gebückter Haltung begegnet, der muß ja im Laufe der Zeit selbst daran glauben, daß zwar alle Menschen gleich sind, er aber zu denen gehört, die frei nach *Bert Brecht* etwas gleicher sind.

III

Spindler meint, die Unternehmer fühlten sich zwar zu Recht „mit den herrschenden politischen Parteien und ihren Zielen im Gleichklang“, aber sie stünden im Widerspruch zu den Zielen der modernen Gesellschaft. Der Unternehmensleiter wird aber in Zukunft immer weniger wirklich selbständige Entscheidungen treffen können; Unternehmens- und Wirtschaftspolitik werden immer weniger seine Domäne, in der er frei schalten und walten kann. Der Unternehmer, ob selbständig oder beauftragt, wird sich vielmehr „in seinem Denken und Handeln stärker auf die Anforderungen der Gesamtgesellschaft ausrichten müssen, als das in Vergangenheit und Gegenwart von ihm gefordert wurde“ (S. 93). Heute jedoch seien die Unternehmer zu „Exponenten einer Lebensstandardphilosophie“ geworden, „mit der die eigentlichen gesellschaftlichen Probleme bisher nicht gelöst worden sind und auch in Zukunft nicht gelöst werden können“ (S. 170/171). Freilich: Nicht nur manche Unternehmer „überschätzen den materiellen Leistungserfolg und verwechseln den Wohlstand der Gesellschaft mit einer gesunden Ordnung“ (S. 64). Diesem Irrtum hängen auch zahlreiche Politiker, Verbandsvertreter und Berlin-Besucher an.

Natürlich leugnet auch Spindler nicht die Vorzüge des selbständigen Unternehmers — er ist ja selbst einer von ihnen. Aber er kennt auch die Schattenseiten. Seine Rolle als „Regierungschef“ eines Betriebes verführt ihn oft dazu, sich einzuzeigen, nur noch seinen Betrieb zu sehen, mit der Folge, daß — wie Spindler sagt — „das Denken vieler von ihnen noch durchaus vergleichbar mit dem eines früheren absolutistischen Herrschers ist“ (S. 70), obwohl die Möglichkeiten auch so zu handeln wie sie denken, durch Gesetze und Gewerkschaften eingeschränkt sind.

Außerdem ist ja zu fragen, wie selbständig eigentlich die meisten selbständigen Unternehmen sind. Mindestens die große Zahl von ihnen, die Zulieferer für Großbetriebe oder Produzent für Großkunden — etwa Versandhäuser — sind, haben eine gehörige Portion ihrer unabhängigen Selbständigkeit gegen eine abhängige Auftragsicherheit eingetauscht. Das hindert sie freilich nicht, in der sozialen Diskussion unserer Tage den Arbeitnehmern ein ungesundes Sicherheitsstreben anzulasten.

Der selbständige Unternehmer hat viel von seiner Attraktion verloren; sein Stand wurde vom industriellen Wandlungsprozeß besonders gründlich umgemodelt. Spindler will, daß die selbständigen Unternehmer dieser Einsicht nicht aus dem Wege gehen und daraus die Schlußfolgerung ziehen, in anderer Weise „avantgardistisch“ zu sein. Vor allem dadurch, daß sie „neue Wege der innerbetrieblichen Zusammenarbeit“ suchen und „sozialpolitische Experimente durchführen“ (S. 83).

Ob ihm seine Kollegen auf diesem Weg wohl folgen? Bis heute jedenfalls ist beispielsweise die *Arbeitsgemeinschaft für die Partnerschaft in der Wirtschaft*, deren Initiator er ist, ein bescheidenes Häuflein von etwas mehr als sieben Aufrechten, und selbst dort herrscht untereinander über Inhalt und Ziel der Partnerschaft eine ziemliche Sprachverwirrung.

IV

Den Vorwurf eines modern frisierten Patriarchalismus kann man Spindler nicht machen. Er will für die Arbeiter keine sozialen Wohltaten, sondern Rechtsansprüche. Er weiß,

ANTWORT EINES UNTERNEHMERS

daß der „Industriepatriarchalismus ... die betriebliche Sozialpolitik auch heute noch weitgehend bestimmt“ (S. 72); er hält es für „unvermeidlich, daß die herrschenden gesellschaftlichen Schichten, die im wirtschaftlichen und industriellen Bereich heute dirigieren und bestimmen, in ihren absoluten Entscheidungsvollmachten beschnitten werden“ (S. 34/35). Spindler will nichts wissen von jener sozialfürsorgerischen „Bindung, die in einem auf sachliche Tätigkeit ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen nichts zu suchen hat“ (S. 134).

Spindler hat auch keine Scheu, den für wetterfest gehaltenen Erfolg der Regierungs- und Unternehmerpropaganda respektlos zu ramponieren. Er ist der Auffassung, „daß das Eigentum an Produktionsmitteln ... keine entscheidende Rolle mehr für das unternehmerische Element in der Wirtschaft spielt“ (S. 361). Außerdem behauptet er, daß „die preisregulierende Wirkung vom Markt heutzutage ziemlich gering“ sei, und der Konsumment also nur hoffen könne, „daß das Verantwortungsbewußtsein der Unternehmensleiter einen allzu großen Mißbrauch dieser für sie günstigen Situation verhindert“ (S. 110). Mitbestimmung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer sind für ihn keine Schreckgespenste: „Die Entwicklung einer der industriellen Problematik entsprechenden Unternehmensordnung für die Zukunft hängt weitgehend davon ab, ob es gelingt, den Gegensatz der Interessen der Eigentümer von Produktionsmitteln zu denen der übrigen Gruppen der Gesellschaft (Mitarbeiter, Verbraucher, Staat) zu beseitigen oder durch eine Mitbestimmung' im Gleichgewicht zu halten“ (S. 62/63).

Er vertritt schon seit Jahren das betriebliche Miteigentum, das für ihn aber „lediglich ein Weg unter mehreren“ (S. 363) darstellt.

In dem Bereich, auf den Spindler seine größten Hoffnungen setzt — im Betrieb —, muß allerdings eine neue Ordnung erst verwirklicht sein, bevor begründete Vorbehalte und Zweifel ausgeräumt werden können. Spindler sieht im Betrieb ein intaktes „Ordnungselement“, weil es „dort noch eine funktionierende Hierarchie und eine gemeinsame, aller darin Arbeitenden verbindende Idee“ gibt. Deswegen sei der Betrieb ein „Ansatzpunkt für eine Ordnung, die der industriellen Gesellschaft gemäß ist“ (S. 171).

In diesem Punkt ist freilich auch Spindler betriebsblind. Er überschätzt die Möglichkeiten und den gesellschaftlichen Stellenwert des einzelnen Betriebes.

Spindler weiß, daß die Entwicklung der modernen Gesellschaft und Wirtschaft ein Prozeß mit ziemlich schnellem Tempo ist. Nicht mehr Stabilität, sondern Mobilität, nicht Seßhaftigkeit, sondern Fluktuation, nicht Abschlußexamen, sondern Weiterbildung sind Kennzeichen der modernen Gesellschaft. Auch die Betriebe und die betrieblichen Pläne, wie sie Spindler empfiehlt, dürfen nicht exklusiv gestaltet sein, sondern sollen Veränderungen, Übertragbarkeit, Beendigung und Neubeginn erleichtern und nicht erschweren. Er macht ja den Unternehmern selbst zum Vorwurf, daß sie dem Irrtum verfallen sind, „der eigene Betrieb sei der Nabel der Welt“ und, wenn sie daraus die Schlußfolgerung ziehen, es könne „gar nichts Sinnvolleres geben als ein ganzes Leben dort tätig zu sein“ hat“ (S. 134).

Manchmal macht es Spindler sich mit kritischen Einwänden zu leicht. Etwa mit dem Einwand, „die betriebliche Partnerschaft fördere den Betriebsegoismus“. Das sind nicht nur, wie Spindler meint, „theoretische Betrachtungen, die meist von gewerkschaftlicher Seite vorgebracht werden“ (S. 352), sondern gerade unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten ernsthafte Einwände. Aber es sind keine Einwände, um die Partnerschaft zu verhindern, sondern um korrigierbare und kontrollierbare Formen für sie zu finden. Dann nämlich läßt sich dieser Einwand viel leichter entkräften, zumal der Betriebs-egoismus ja nicht auf die wenigen Partnerschaftsbetriebe beschränkt ist, sondern in zahllosen Betrieben zu finden ist, wie man auf jedem Gewerkschaftsbüro erfahren kann. Gerade weil aus der patriarchalischen Situation sich nicht nur viele Unternehmer, sondern

auch viele Belegschaftsmitglieder und manche Betriebsräte noch nicht befreien können, treibt der Betriebsegoismus höchst zweifelhafte Blüten, die keineswegs nur Gewerkschaftsfunktionäre, sondern auch Gesellschaftspolitiker besorgt machen.

V

Das Buch von Spindler beseitigt keineswegs alle Zweifel und klärt auch nicht alle Widersprüche auf. Nach seinen grundsätzlichen Kapiteln ist beispielsweise nicht recht verständlich, warum er das sogenannte Schweizer Friedensabkommen der Metallindustrie über alle Maßen lobt. Protestfreies Wohlverhalten gilt ja schließlich auch bei Spindler nicht als ein Ordnungsprinzip. Streik und Aussperrung betrachtet er als „Fremdkörper einer Demokratie“ (S. 382). Auch hier ist anzumerken, daß diese Meinung vielleicht für eine gewünschte und auch mögliche Demokratie gelten mag, aber nicht für unsere vorhandene, von der wir auszugehen haben. Vor allem Spindlers Mißverständnis des Wohlfahrtsstaates, das eigentlich überhaupt nicht mit seinen modernen Ideen übereinstimmt, macht deutlich, wie schwer eine freiwillige Übereinkunft über gesellschaftliche Ordnungsfragen zu erzielen ist. Aber auch: wie notwendig.

Wenn Spindler mit seinen Reformplänen nicht auf halbem Weg stehenbleiben will, muß er zur Einsicht kommen, daß auch die Formen einer heimlichen Klassengesellschaft beseitigt werden müssen. Wenn er sein eigenes Kapitel über die Objektsituation des Arbeitnehmers (S. 215 ff.) noch einmal daraufhin durchliest, findet er genügend Beweise dafür, daß der Arbeitnehmer heute eben noch nicht in die Gesellschaft integriert ist, daß alle noch so gut gemeinten individuellen Appelle und Beispiele bestenfalls ein Naturschutzfleckchen in der Plantage unserer Industriegesellschaft schaffen; derartige Sozialreservate haben aber nur dann eine wichtige Funktion, wenn sie als Modell und nicht als Getto verstanden werden.

Ob die Unternehmer das Buch von Spindler lesen? Ob sie bereit sind, sich mit ihm und seinen Argumenten auseinanderzusetzen? Und zwar nicht aus Respekt und Kollegialität, sondern aus Einsicht? — Die Erfahrung spricht dagegen. Die Gewerkschaften jedoch sollten das Buch als eine Aufforderung betrachten, über sich selbst und ihren Weg nachzudenken. Die Diskussion mit Spindler lohnt sich nicht nur deswegen, weil die Gewerkschaften bei ihm nachlesen können, falls ihnen einmal kräftige Argumente fehlen sollten; diese Diskussion zwingt vielmehr auch die Gewerkschaften zu notwendigen Antworten, denen sie auf die Dauer ohnehin nicht ausweichen können.