

Unternehmer verstehen - erste Ergebnisse von Interviewauswertungen

Brosziewski, Achim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brosziewski, A. (1993). Unternehmer verstehen - erste Ergebnisse von Interviewauswertungen. In H. Meulemann, & A. Elting-Camus (Hrsg.), 26. *Deutscher Soziologentag "Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa"* : Sektionen, Arbeits- und Ad hoc-Gruppen (S. 370-373). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-41251>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

2. Unternehmer verstehen - Erste Ergebnisse von Interviewauswertungen

Achim Brosziewski

1. Vorbemerkung¹

Das Verschwinden des Unternehmers durch die von ihm ermöglichten Erfolge des Kapitalismus, haben dezidiert vor allem Joseph Schumpeter, neben ihm aber auch auf je eigene Weise Karl Marx, Werner Sombart und Max Weber längst prognostiziert². Im Zuge von Kapitalakkumulation und Expansion der Unternehmen würde er mehr und mehr von "Wirtschaftsverwaltern" ersetzt. Der Manager - so bestätigen Zeitdiagnosen die beschriebenen Tendenzen³ - ist an die Stelle des Unternehmers getreten. Vom Unternehmer übrig geblieben ist in manchen Diskursen noch sein "Geist", der oft beschworene "Unternehmergeist", den man bei den angestellten Führungskräften und Managern zu finden und gegebenenfalls zu "motivieren" hofft⁴. Darüberhinaus kann offenkundig auch dort nicht auf die Figur des Unternehmers verzichtet werden, wo es um die Legitimation der Marktwirtschaft und ihrer Institutionen geht. Von dieser Seite her gesehen, erscheint die gesellschaftlich konstruierte Wirklichkeit (Berger/Luckmann), zumindest in ihren "modernen" Versionen, ohne den Unternehmer nicht vorstellbar. Im Spannungsfeld zwischen funktionaler Entbehrlichkeit und konstruktiver Notwendigkeit hat der Unternehmer als Typus jedenfalls anscheinend "irgendwie überlebt". Die folgenden hermeneutischen Studien mit dem Ziel, Unternehmer zu verstehen, sollen einen Beitrag liefern zur Erhellung der Fragen, ob, wie und in welchen Formen dieser Typus tatsächlich "überlebt" hat und als sozial wirklich und wirksam beschrieben werden kann. Dargestellt werden die zentralen Ergebnisse zu zwei Interviews, die in Anlehnung an die Verfahren einer rekonstruktiven Hermeneutik⁵ bearbeitet wurden. Diese beiden Fälle wurden ausgesucht und nebeneinandergestellt, weil sie einerseits in manchen Punkten große Ähnlichkeiten, andererseits aber auch auffällige Unterschiede in den unternehmerischen Orientierungen aufweisen. Eine Kontrastierung versprach mithin, Hinweise darauf zu geben, in welchem Wechselspiel objektive wie subjektive Hintergründe die "Logik", oder genauer: die "Logiken" unternehmerischen Handelns zu beeinflussen vermögen.

¹ Die Interviews mit Unternehmern stammen aus dem weiteren Kontext eines an der Universität Bamberg unter der Leitung von Peter Gross und Ronald Hitzler durchgeführten und von der Stiftung Volkswagenwerk finanzierten Forschungsprojekts über Die Bedeutung des Selbständigen im Strukturwandel.

² Marx 1973, Sombart 1903-1928, Weber 1980 und Schumpeter 1980.

³ Siehe exemplarisch Jacoby 1984.

⁴ Zum Beispiel Kiam 1987.

⁵ Methodologisch geht es vor allem darum, den Sinn zu explizieren, der aus der Perspektive des Sprechers in den Äußerungen eine Einheit stiftet. Siehe Soeffner 1989 und 1992, Honer 1991, Hitzler/ Honer 1992.

2. Unternehmer verstehen I: Der "Ingenieur"

Karl Hertig - verheiratet, zwei Söhne - ist zum Zeitpunkt des Interviews 52 Jahre alt. Bereits vor 25 Jahren war er in die Firma (ein mittelständisches Unternehmen der Optikbranche) eingetreten, die damals von seinem Vater zusammen mit einem Kompagnon geleitet wurde. Seit zehn Jahren hat er die Führungsposition seines Vaters übernommen; fast zeitgleich gab auch der andere Kompagnon seine Leitungsfunktion an seinen Sohn ab. Diese gleichberechtigte Führungskonstellation wurde bis heute beibehalten. Hertig sieht seine unternehmerische Aufgabe vor allem darin, technologische Neuerungen zu entwickeln. Er sagt von sich selbst, daß er mehr vom Ingenieur als vom Kaufmann her denke.

Ausgangspunkte solcher Entwicklungen bilden jeweils als "technisch" identifizierte Problemlagen, zum Beispiel die Kratzempfindlichkeit eines bestimmten optischen Zwischenproduktes. Hertig recherchiert ausgiebig nach möglichen Lösungsansätzen, entwickelt hierbei auch eigene Ideen. Wichtig ist ihm in der Entwicklungsphase eine enge Kooperation mit seinen eigenen Fachleuten, darüberhinaus auch mit Experten außenstehender Forschungsstellen und kleinerer Entwicklungsfirmen. Hertig wendet dieses betriebsspezifische Entwicklungsparadigma nicht allein auf Produktinnovationen an. Er bemüht sich vor allem darum, die Produktionsverfahren zu verbessern. Eines seiner Entwicklungsziele ist es, möglichst viele gesundheits- und umweltgefährdende Substanzen und Prozeduren aus dem betrieblichen Ablauf zu entfernen.

Seine eigene Arbeit, resümiert Hertig, bestünde mittlerweile vor allem darin, seine Mitarbeiter und die Fachleute anzuhören, mit ihnen zu diskutieren, und 'irgendwann zu entscheiden, welchen Weg wir dann gehen'. 'Eigentlich', so in einer Art 'Fazit', 'entscheide ich nur noch darüber, was wir in Zukunft tun' (34:16). Diese 'Zukunft' hängt ganz zentral vom 'Wissen' ab, das 'im Hause' ist. Hertig sieht sich als 'die Schnittstelle' all dieses 'Wissens'. Er behält also mittels intensiver Kommunikation die kognitive Kontrolle über das technologische Entwicklungsgeschehen und damit auch über 'das Unternehmen' insgesamt. Hertigs unternehmerisches Handeln besteht im Erkennen und Aufnehmen von technischen Problemen, in der diskursiven und projektiven Bearbeitung und in der kooperativen Realisierung möglicher Lösungen.

3. Unternehmer verstehen II: Die "Händlerin"

Inge Mertensen - 44 Jahre alt, verheiratet, einen Sohn - trat nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre und einem einjährigen Auslandsaufenthalt im Alter von 26 Jahren ins väterliche Unternehmen ein. Heute ist sie geschäftsführende Gesellschafterin des kleinen Unternehmens (150 Mitarbeiter), das in einer größeren Branche des Fahrzeug- und Maschinenbaus als Zuliefererbetrieb etabliert ist.

Die 'Struktur der Firma' läßt sich - Mertensens eigener Einschätzung zufolge - anhand zweier Merkmale erfassen, die aus der Aufbauarbeit des Firmengründers, ihres Vaters, resultierten. Das Unternehmen sei gekennzeichnet 1. durch eine große Innovationsbereitschaft, sowie 2. durch einen hohen qualitativen Standard in der technischen Fertigung der Produkte. Allein diese Struktur, so Mertensen weiter, gebe einem kleinen Unternehmen wie dem ihren eine 'Daseinsberechtigung'. Denn nach den 'Marktverhältnissen' ist das Unternehmen in einer recht prekären Situation: Als Zuliefererbetrieb in einer finanzstarken

und oligopolistisch strukturierten Branche ist es auf Abnehmerseite großen Abhängigkeiten ausgesetzt. Zudem wird ein sehr wichtiges Vorprodukt weltweit gehandelt, und der Preis weist entsprechend hohe Schwankungen auf. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Produktionskosten aus. In dieser Ausgangssituation sind nun gerade die "Preisverhandlungen" mit der Abnehmerseite äußerst wichtig für die langfristige Entwicklung des Betriebes. Frau Mertensen bezeichnet die Verhandlungen als ein sehr 'hartes Geschäft' - sie greift manchmal sogar zu leicht 'kriegerischen' Metaphern wie 'Grabenkämpfe', 'Kriegsschauplätze' und ähnlichem mehr. Doch ist es gerade ihr kommunikatives Ziel, eine persönlich 'harte' Konfrontation innerhalb der Verhandlungssituationen selbst zu vermeiden - und, wo bereits entstanden, möglichst wieder aufzuweichen. 'Konfliktmanagement' oder auch 'Diplomatie' - mit diesen Schlagworten läßt sich Frau Mertensens Grundhaltung vereinfachend umschreiben. Ihr persönliches unternehmerisches Handeln bezieht sich tatsächlich auf ein 'Handeln' im Sinne von 'Aushandeln' und 'Verhandeln' - in ihrem Tun ist sie also eine 'Händlerin' in diesem ursprünglichen Sinne⁶.

4. *Schlußbetrachtungen: Unternehmer im Strukturwandel*

Rekonstruiert wurden zwei Darstellungen unternehmerischen Handelns, nicht dieses Handeln selbst. Inwieweit die Beschreibungen bezüglich vergangenen Tuns intersubjektive Geltung beanspruchen könnten, müßte anderweitig geprüft werden. Unabhängig davon sind solche Selbstbeschreibungen konstitutive Bestandteile aktueller und damit Vergangenheit wie Zukunft aktualisierender Selbstvergewisserungen, die auf Zukunft gerichtete Handlungsentwürfe mit einschließen. Unter diesem, dem Zukunftsaspekt, zeigen sich beide Unternehmer als recht "moderne Typen". Der Fall Hertig könnte als Exempel für die Adaption der "Ökologie und Ökonomie"-Debatte, der Fall Mertensen als Konkretion des "kommunikativen Tuns" in der Unternehmensführung diskutiert werden.

Literatur

- Ronald Hitzler; Anne Honer, Hermeneutik als kultursoziologische Alternative. In: Kultursoziologie, (1) 1992, H.2, S.15-23 (Literaturverzeichnis in Heft 3, S.99-103).
- Anne Honer, Lebensweltliche Ethnographie. Ein explorativ-interpretativer Forschungsansatz am Beispiel von Heimwerker-Wissen. Diss. Bamberg 1991.
- Henry Jacoby, Die Bürokratisierung der Welt. Frankfurt/M. 1984.
- Viktor Kiam, Unternehmergeist - die Quelle dauerhaften Erfolges. Landsberg/Lech 1987.
- Karl Marx, Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Dritter Band (Marx Engels Werke, Bd. 25). Berlin 1973.
- Joseph A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München 1980 (amerik. Orig. 1942).
- Hans-Georg Soeffner, Auslegung des Alltags - Der Alltag der Auslegung. Frankfurt/M. 1989.

⁶ So wie von Sombart (1988:63-65) besonders herausgehoben.

Hans-Georg Soeffner, Die Ordnung der Rituale - Punk, Papst und Politik. Frankfurt/M. 1992.

Werner Sombart, Der moderne Kapitalismus. 3 Bde. München und Leipzig 1903-1928.

Werner Sombart, Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. Reinbek bei Hamburg 1988 (erstmalig 1913).

Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen 1980.

Achim Brosziewski, Seminar für Soziologie, Tigerbergstr.2, CH-9000 St. Gallen, Schweiz