Jan-Otmar Hesse

Die „Seele des Unternehmens“

Das stille Unternehmertum Hans Ringiers*

Vorbemerkung

In der 175-jährigen Geschichte des schweizerischen Medienunternehmens Ringier gehörte Hans Ringier zu den unauffälligsten Unternehmerpersönlichkeiten. Während sein Vater Paul Ringier (1876–1960) dem Typus des autoritären, patriarchalischen Unternehmers bis ins Detail entsprach und seine beiden Söhne Christoph (*1941) und Michael (*1948) deutliche Akzente zu setzen verstanden, wurde Hans Ringier eine ebenso eigentümliche wie harmlose Rolle in der Geschichte des Unternehmens zugewiesen, an der das Unternehmen freilich selbst kräftig mitgeschrieben hat. In der Hauszeitschrift des damals bereits von seinen Söhnen geleiteten Konzerns wurde er zu seinem 80. Geburtstag als „Seele“ des Unternehmens gefeiert: „Muss ein Unternehmen eine Seele haben? Reichte es nicht, wenn Manager die Dinge richten, wie sie es in einem anderen Unternehmen auch tun würden. Es reicht nicht. Es braucht eine Seele! Und eine Seele bleibt auch selten allein. Wo die Führung Menschen mag, werden Menschen angezogen. Man geht lieber zu Menschen als zu Unternehmen. Menschen mögen heisst Toleranz, Offenheit, heisst Auseinandersetzung und Konfliktbewältigung in gegenseitigem Respekt. Dieses Klima hat Hans Ringier in seiner stillen, unaufdringlichen, ja scheuen Art zu wahren gewusst.“¹

Diese höchst ungewöhnliche Inszenierung des Unternehmers Hans Ringier, der zwischen 1972 und 1985 immerhin Alleineigentümer eines der größten Medienkonzerne der Schweiz gewesen ist und ganz ohne jeden Zweifel in dieser Zeit zahlreiche weichenstellende, risikobehaftete Entscheidungen durchaus gegen Widerstände durchgesetzt hat, soll hier zum Anlass für eine allgemeine Reflexion der Bedeutung von Unternehmern genommen werden. Ziel dieses Beitrages ist nicht die vollständige und lückenlose Aufarbeitung der Unternehmerbiografie Hans Ringiers, welche zwischenzeitlich durch meine eigenen Arbeiten wie auch durch

* Der Text wurde im Februar 2013 fertiggestellt und konnte für die Schlussredaktion des Sammelbandes aus Zeitgründen nicht mehr überarbeitet werden.

¹ Pro-Domo-Sonderdruck zum 80. Geburtstag von Hans Ringier, Ringier-Archiv (RAR), Zofingen (Schweiz), K1-21, hier: „Auch eine Firma hat eine Seele“, Pro Domo 4 (1986), S. 6.

die im Auftrag des Unternehmens verfasste Festschrift der beiden Medienwissenschaftler Tom Häussler und Peter Meier sowie des Journalisten Karl Lüönd gut erforscht ist.² Insofern handelt es sich im Folgenden auch nicht um einen empirischen Beitrag zur Unternehmerbiografie, sondern um einen theorieorientierten Essay. Das „stille Unternehmertum“ Hans Ringiers ist nämlich äußerst geeignet, um die beiden idealtypischen Grundpositionen in der historisch argumentierenden Theorie des Unternehmers zu diskutieren, die ich im Folgenden kurz skizzieren möchte.

Die psychologischen und die strukturellen Theorien des Unternehmers³

Die ökonomische Theorie des Unternehmers scheint mir grundlegend in zwei große Lager zu zerfallen:⁴ Eine – wie ich sie nennen möchte – „psychologische Theorie des Unternehmers“, die unternehmerische Leistung und unternehmerischen Erfolg mit den spezifischen Fähigkeiten oder dem „Charakter“ eines Einzelnen begründet. Wie gleich noch zu zeigen, wird die Entstehung solcher Charaktermerkmale in den „psychologischen Unternehmertheorien“ auf höchst unterschiedliche Weise beschrieben: mal mehr mal weniger ontologisch argumentierend. Den zweiten Theoriestrang möchte ich als „strukturelle Unternehmertheorie“ bezeichnen. Dieser leitet das Unternehmertum aus der funktionalen Rolle ab, die die Unternehmerpersonen innerhalb der sozialen oder ökonomischen Institution „Unternehmen“ erhalten, wobei wiederum mehr oder weniger ontologische Wirkungszusammenhänge hervorgehoben werden können. Weil das Unternehmertum Hans Ringiers, so soll hier argumentiert werden, in seiner Zurückhaltung bestanden hat, ist letztlich nur der zweite Theoriezweig in der Lage, ihn als Unternehmer theoretisch zu begründen. Nur aus der Perspektive des „psycholo-

² Jan-Otmar Hesse: „Familieninteresse geht vor Eigeninteresse“ – Das Problem der Unternehmensnachfolge am Beispiel des Schweizer Ringier-Konzerns. In: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup/Clemens Wischermann (Hg.): Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart (= Stuttgarter historische Studien zur Landes- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 11). Ostfildern 2008, S. 125–152; Karl Lüönd: Ringier bei den Leuten 1833–2008. Die bewegte Geschichte eines ungewöhnlichen Familienunternehmens. Zürich 2008; Tom Häussler/Peter Meier: Zwischen Masse, Markt und Macht. Das Medienunternehmen Ringier im Wandel 1833–2009. 2 Bde. Zürich 2010. Ich danke Peter Meier und Tom Häussler für die kollegiale Zusammenarbeit während meiner Mitarbeit im Ringier-Projekt in Bern 2002 bis 2005.

³ Dieser Abschnitt ist von der Abschlussdiskussion der Kolleg-Tagung inspiriert.

⁴ In die folgenden Ausführungen sind neben den jeweils zitierten Autoren die folgenden Überblicksdarstellungen zur Geschichte der Unternehmertheorie eingeflossen: Jan-Otmar Hesse: Schöpferische Selbstzerstörung: Unternehmerisches Scheitern in der Wirtschaftstheorie. In: Ingo Köhler/Roman Rossfeld (Hg.): Pleitiers und Bankrotteure. Geschichte des ökonomischen Scheiterns vom 18. zum 20. Jahrhundert. Frankfurt a. M. 2012, S. 37–60; Mark Blaug: Entrepreneurship in the History of Economic Thought. In: Peter J. Boettke/Sanford Ikeda (Hg.): Advances in Austrian Economics, Bd. 5. London 1998, S. 217–239; Burkhard Welzel: Der Unternehmer in der Nationalökonomie. Köln 1995; Humberto Barreto: The Entrepreneur in Microeconomic Theory. London/New York 1989.

gischen“ Paradigmas besteht Interesse daran, den konkreten Menschen im Unternehmer zu „verstehen“, die Entscheidungen und das Handeln des Einzelnen also nachträglich als Äußerungen einer konsistenten (freilich nicht notwendig rationalen!) Persönlichkeit zu interpretieren. Aus der Perspektive des „strukturellen“ Paradigmas kann der Mensch im Unternehmer dagegen unbestimmt bleiben. Es müssen in dieser Perspektive die Traumata der Kindheit und die Verirrungen der Jugend eines Unternehmers nicht notwendig rekonstruiert werden, um einzelne unternehmerische Entscheidungen zu analysieren und sogar zu „verstehen“. Mögen in den konkreten Studien zu Unternehmerbiografien die thematischen Schnittmengen dieser beiden Ansätze auch noch so groß sein, die ihnen zugrunde liegenden Erklärungen des Unternehmers und des unternehmerischen Handelns unterscheiden sich diametral.

Der prominenteste Vertreter der „psychologischen Unternehmertheorie“ ist zweifellos Joseph A. Schumpeter. Auch wenn er sich in erster Linie für den Unternehmer interessierte, weil er ihm eine besondere Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik zumaß, so resultierte diese wiederum aus einem zutiefst psychologischen Verständnis des Unternehmers.⁵ Schumpeter stellte die Entstehung von Unternehmertum nicht etwa in einen direkten Zusammenhang mit dem kapitalistischen Unternehmen, sondern hielt Unternehmertum in seinem Sinne (der Neukombination von Produktionsfaktoren) auch in der Landwirtschaft oder gar im Sozialismus grundsätzlich für möglich.⁶ Schon diese Tatsache verweist darauf, dass er den Ursprung des Unternehmertums in den besonderen „Fähigkeiten“, „Eigenschaften“ und „Charaktermerkmalen“ von Unternehmern sah, deren Durchsetzungsfähigkeit gegenüber einer widerständigen Umwelt er mindestens ebenso hervorhob, wie die Kreativität bei der Schaffung des Neuen. Dabei sah er Unternehmer weder als Angehörige einer bestimmten „Klasse“, das heißt durch Erziehung oder gar aufgrund von Vermögen konstituiert,⁷ noch hielt er es für möglich, Unternehmertum über eine besondere Form der Ausbildung gesellschaftlich zu erzeugen. Er betrachtete Unternehmer als einen besonderen gesellschaftlichen „Typus“, dessen Entstehung historisch kontingent und mit etwaigen ökonomischen Anreizen (wie Gewinnmaximierung) weder erklärbar noch erzeugbar ist: „Der typische Unternehmer [...] schafft rastlos, weil er nicht anders

⁵ Schumpeter entwickelte seinen Unternehmerbegriff erstmals in der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, die im Original 1912 erschien. Für die zweite Auflage hat er seine Vorstellung unter Aufnahme der Kritik an seinem religiösen und „psychologischen“ Unternehmerbegriff erheblich präzisiert. Diese Präzisierung ist m. E. die beste Schilderung seines Unternehmerbegriffs, weshalb ich mich im Folgenden hierauf stütze. Joseph A. Schumpeter: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin 1926, insbesondere S. 99–139. Einen Überblick über die frühen Hauptwerke von Schumpeter bietet beispielsweise: Richard Swedberg: *Schumpeter. A Biography*. Princeton 1991, insbesondere S. 27–45.

⁶ Schumpeter: *Theorie* (wie Anm. 5).

⁷ Joseph A. Schumpeter: *Konjunkturzyklen*. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Bd. 1 [1939]. Göttingen 1961, S. 112.

kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen. Tritt dieser Wunsch auf, so ist das Erlahmen und nicht eine Station auf bisheriger Linie, Vorbote des physischen Todes und nicht Erfüllung.“⁸ „Unser Typus [der Unternehmer] hat einen Kraftüberschuß, der, wie andre Felder der Betätigung, so auch das wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen.“⁹ Schumpeter sieht im Unternehmer gerade nicht den Prototyp des Homo oeconomicus, wie er als Gewinnmaximierer in die ökonomische Theorie eingeflossen ist, sondern eher einen Typus, der einen „andersgearteten Rationalismus“¹⁰ verfolgt, weil er nämlich aus der risikobehafteten Neukombination von Produktionsfaktoren seine Genugtuung bezieht und nicht aus Gewinn oder Reichtum.

Eine prominente Fortsetzung fand die an einen besonderen, psychologisch begründeten Typus gekoppelte Konzeption des Unternehmertums in den Schriften des „Neo-Österreichers“ und Mises-Schülers Israel Kirzner in den 1970er Jahren. Allerdings verkehrte Kirzner den Ansatz von Schumpeter genau ins Gegenteil: Während Schumpeter Unternehmern die Rolle zusprach, Gleichgewichtszustände, in denen es kein Unternehmertum geben könnte,¹¹ durch die Neukombination von Produktionsfaktoren zu „zerstören“, sah sie Kirzner als diejenigen, die Gleichgewichtszustände herbeiführten. Unternehmer seien mit einer besonderen „Findigkeit“ (*alertness*) ausgestattet, die sie in die Lage versetze, ökonomische Gewinnchancen zu erkennen, die andere Wirtschaftssubjekte übersehen hatten. Solche ungenutzten Gelegenheiten ergäben sich letztlich aus den Informationsasymmetrien von Märkten.¹² Tatsächlich seien Informationsasymmetrien aber stets vorhanden und sie äußerten sich in der Praxis in Form von geografischen oder sachlichen Preisdifferenzen, die „findige“ Unternehmer erkennen und ausnutzen würden, was stark an die Konzeption des Unternehmers als *arbitrageur* erinnert, wie sie bereits im 18. Jahrhundert von Richard Cantillion entwickelt worden war. Preisdifferenzen sind aber nach Kirzner nicht mathematisch-technisch zu ermitteln, sondern es bedarf eben der *alertness*, also des unternehmerischen „Instinkts“: „Unternehmertum besteht nicht darin, nach einem freien Zehndollarschein zu greifen, den man bereits irgendwo entdeckt hat, es besteht vielmehr darin, zu entdecken, daß es ihn gibt und daß er greifbar ist.“¹³ Bei Kirzner spielt viel mehr als beim mit „Charaktermerkmalen“ argumentierenden Schumpeter, den zudem die Durchsetzung unternehmerischer Entscheidungen interessierte, der Wissensvorsprung von Unternehmern eine Rolle. Diese verfügten über eine ganz besondere Ressource, die Kirzner als Unternehmerwissen bezeichnet:

⁸ Schumpeter: Theorie (wie Anm. 5), S. 137.

⁹ Ebd., S. 138f.

¹⁰ Ebd., S. 134.

¹¹ Ebd., S. 104.

¹² Israel M. Kirzner: Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen 1978, S. 58f. Die Originalausgabe erschien unter dem Titel: Competition and Entrepreneurship. Chicago 1973.

¹³ Ebd., S. 33f., Zitat: S. 38.

„Wissen, wo man nach Wissen suchen muß.“¹⁴ Auch dieses Unternehmerwissen ist nicht etwa durch Ausbildung oder Erziehung institutionell herzustellen, sondern resultiert wiederum aus der besonderen, historisch zufälligen Psychologie einzelner Akteure. Das Unternehmerwissen kann nach Kirzner (der offenbar stärker von den Spekulanten und Investmentbankern seiner Gegenwart inspiriert war, als von den Industriellen, an die Schumpeter gedacht haben mag) ganz unmittelbar in Arbitrage-Gewinne umgesetzt werden, sodass der Prozess der Durchsetzung von Neukombinationen für ihn unproblematisch erscheint. Unternehmertum kann in Kirznerns Welt auch vollständig ohne Unternehmen existieren. Es hat mit „Führungsqualitäten“ und „Charisma“ wenig zu tun und ist eher eine individuelle Befindlichkeit und Begabung als eine prozedurale Fähigkeit. Einbettung von „findigen Unternehmern“ in die starren Strukturen von (großen) Unternehmen wäre der *alertness* – so ist Kirzner zu interpretieren – geradezu abträglich.¹⁵

In jüngerer Zeit hat die „psychologische Unternehmertheorie“ innerhalb der „Neuen Wirtschaftssoziologie“ eine Fortsetzung erfahren. Zur Erklärung des Wandels von Institutionen wurde dort in den 1990er Jahren der Begriff der *institutional entrepreneurs* entwickelt, der sich nicht auf die Schaffung von neuen Produkten und neuen Unternehmen oder nicht einmal so sehr auf die Neukombination von Produktionsfaktoren bezieht, sondern auf die Veränderung funktionierender sozialer Strukturen sowohl von (großen) Unternehmen als auch anderen Institutionen. Die Evolution von Institutionen sollte hierdurch von jenen Erklärungsansätzen befreit werden, die sie entweder als zivilisatorischen oder ökonomischen Automatismus oder als Ergebnis externer Impulse begriffen. Dabei gerieten die ungleichen Handlungsmöglichkeiten und -realitäten einzelner Akteure in den Blick und es wurde eine Personengruppe ausgemacht, die als Anreiter in einem solchen Prozess fungierte. Unter den neueren Studien zu diesem Themenfeld machen nun einige wiederum die biografischen und psychologischen Charaktermerkmale dieser *institutional entrepreneurs* als eigentliche Ressource aus. Das Vorhandensein einer ausreichenden Anzahl von Angehörigen dieser Personengruppe würde also demnach über den Institutionenwandel entscheiden.¹⁶

Den „psychologischen Unternehmertheorien“ soll hier eine „strukturelle Unternehmertheorie“ idealtypisch gegenübergestellt werden, wobei vielfältige Kombinationsformen theoretisch denkbar sind, denen nur aus heuristischen Gründen

¹⁴ Ebd., S. 55.

¹⁵ Weil er mit dieser Interpretation das Unternehmertum als eine generalisierbare Lebensphilosophie einführte, ist Kirzner (zusammen mit den Konsumtheoretikern der Chicago-School) als wichtige Figur im Übergang zur „neoliberalen“ Wirtschaftsideologie eingestuft worden. Zur Kritik dieser Interpretation: Jan-Otmar Hesse: Der Konsument als Unternehmer. Fünf Einwände und ein Interpretationsvorschlag. In: Morten Reitmeyer/Ruth Rosenberger (Hg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive. Essen 2008, S. 319–335.

¹⁶ Veronika Kisfalvi/Steve Maguire: On the Nature of Institutional Entrepreneurs. Insights From the Life of Rachel Carson. In: Journal of Management Inquiry 20 (2011), S. 152–177; vgl. die dort referierte Literatur.

nicht nachgegangen wird. Produkt einer impliziten strukturellen Unternehmertheorie ist beispielsweise der folgende Zusammenhang, den Peter Brückner in seiner Studie über den Unternehmer formulierte, die er für den Bundesverband der Arbeitgeberverbände 1966 erstellte: „Nicht der Unternehmer produziert den Erfolg, sondern der Erfolg produziert den Unternehmer.“¹⁷ Hiermit fasste Brückner die Wahrnehmung der von ihm befragten 124 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft zusammen, die sich auf eigentümliche Weise von ihrem sozialen Umfeld abhängig wähnten, das sie selbst gleichwohl zu führen und zu lenken beanspruchten – ein Musterfall des Paradoxons der „embedded agency“, das auch die nicht psychologisch argumentierende Wirtschaftssoziologie zum Thema macht.¹⁸ Diese Dynamik zwischen dem exponierten unternehmerischen Führungspersonal und der sozialen Gruppe, in der es aktiv ist und von der es selbst permanent exponiert werden muss, erinnert an Max Webers Charisma-Begriff, der, übertragen auf das historische Problem des Unternehmertums, eben nicht eindeutig einer „psychologischen Unternehmertheorie“ zugeordnet werden kann. Von jeglichem mythologischen Ballast befreit, drückt er vielmehr schlicht den Zusammenhang aus, dass unternehmerische Autorität und Durchsetzungsfähigkeit keine individuellen „Fähigkeiten“ sind, wie Schumpeter dachte, sondern eine soziale Ressource, die permanent in einem kommunikativen Prozess bestätigt werden muss.¹⁹ Im Gegensatz zum „charismatischen Führertum“, das Max Weber als Herrschaftstypus entwickelt hat, ist das Unternehmertum aber stärker an ökonomischen Erfolg gekoppelt und seine „Veralltäglichung“ kann nicht allein aus den sozialen Strukturen des Unternehmens schöpfen, sondern ist zugleich auf die ökonomischen Strukturen bezogen, in denen sich der Unternehmer bewegt.

Zu diesem Typus einer „strukturellen Theorie des Unternehmers“ wären letztlich alle Unternehmertheorien zu zählen, die Unternehmertum nicht aus einem besonderen Charakteristikum individueller Biografien ableiten, sondern aus einem funktionalen Zusammenhang innerhalb der ökonomischen Strukturen, in denen sich Unternehmer bewegen. Hierzu würden auch viele klassische Ökonomen gehören, Richard Cantillon, Jean Baptiste Say und Karl Marx beispielsweise, deren Unternehmerkonzeptionen aber stets nur im Zusammenhang einer größeren Wirtschaftstheorie erscheinen und die der Frage, welche Bedeutung und gegebenenfalls Disposition einzelne Unternehmer haben, letztlich ausweichen. Eine interessante neuere Variante der „strukturellen Unternehmertheorie“ entwickelte hin-

¹⁷ Peter Brückner: Das Selbstbild des Unternehmers. Eine empirisch-sozialpsychologische Untersuchung für die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber-Verbände. Köln/Heidelberg 1966, S. 35.

¹⁸ Jens Beckert: Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. In: *Organisation Studies* 20 (1999), S. 777–799.

¹⁹ Dies habe ich vor Längerem expliziert am Beispiel von Heinrich von Stephan: Jan-Otmar Hesse: Der „Postbismarck“ und seine „Stephansjünger“. Heinrich von Stephan in der Unternehmenskultur der Reichspost- und Telegraphenverwaltung 1876–1897. In: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.): *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorievielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*. Essen 2002, S. 33–50.

gegen der englische Ökonom Mark Casson, die durchaus als Fortsetzung der „österreichischen“ Unternehmertheorie von Schumpeter und Kirzner eingestuft werden kann.²⁰ Im Gegensatz zu diesen Vorläufern führt Casson Unternehmer aber nicht auf persönliche Merkmale zurück, sondern auf einen spezifisch marktwirtschaftlichen Selektionsprozess. Er setzt auch nicht bei den Individuen selbst an, sondern rückt die einzelne Unternehmerentscheidung als Erklärungsgegenstand in den Mittelpunkt seiner Theorie. Nach Casson sind in Unternehmen stets besondere Entscheidungen notwendig, die er als „beurteilende Entscheidungen“ (*judgemental decisions*) bezeichnet. Solche Entscheidungen sind unter fundamentaler Unsicherheit zu treffen und enthalten selbst ein großes Maß an für das Unternehmen existenzieller Zukunftsunsicherheit. Nicht alle Wirtschaftssubjekte sind gleichermaßen in der Lage, solche Entscheidungen zu treffen – die Gründe hierfür bleiben bei Casson unbestimmt. Unternehmer dagegen sind zu *judgemental decisions* in der Lage, weil sie Informationsvorteile ausnutzen können, die bei Casson aber nicht metaphysisch, sondern mit der Ausbildung, der Marktkennntnis und nicht zuletzt mit der sozialen Einbettung in unternehmerische Netzwerke begründet werden. Schon das Erkennen einer solchen Entscheidungssituation sei eine *judgemental decision* ebenso wie die Beurteilung, ob Menschen Unternehmer in dem Sinne sind, dass sie *judgemental decisions* treffen können. Salopp gesprochen können also nur Unternehmer Unternehmer erkennen.²¹ Unternehmerische Entscheidungen werden damit Gegenstand eines Marktallokationsprozesses innerhalb und außerhalb von Organisationen, bei dem Unternehmen als Nachfrager von *judgemental decisions* auftreten und potenzielle Unternehmer als Anbieter desselben Gutes. Unternehmer erscheinen danach nicht als ein besonderer sozialer Typus, sondern werden mittels eines Marktallokationsprozesses selektiert, wobei eben historisch ganz unterschiedliche Fähigkeiten, Charaktermerkmale und psychologische Prädispositionen relevant sein können.

David Harper, ein Schüler von Casson, hat diese „strukturelle Unternehmertheorie“ noch um einen Aspekt erweitert. Er interpretiert Unternehmer allgemein als „Falsifikateure“, die unternehmerische Entscheidungen nicht nur treffen, sondern sie permanent an der Realität testen.²² An diesen jüngeren „strukturellen Unternehmertheorien“ erscheint mir insbesondere interessant zu sein, dass sie ähnlich wie die Charisma-Konzepte mit dem Aspekt der „Zuschreibung“ von Entscheidungen auf den Unternehmer argumentieren und damit das historiografisch letztlich unlösbare Problem der Rekonstruktion der Bedeutung konkreter individueller Entscheidungen umgehen. Sowohl die *judgemental decisions* aus der Theorie Cassons als auch die „Falsifikation“ von David Harper sind nur als nachträgliche Zuschreibungen innerhalb des Unternehmens als sozialem System vorstellbar. Im Gegensatz zur Rückführung von Unternehmerentscheidungen auf

²⁰ Blaug: Entrepreneurship (wie Anm. 4)

²¹ Mark Casson: The Entrepreneur. An Economic Theory. Oxford 2003.

²² David A. Harper: Entrepreneurship and the Market Process. An Enquiry into the Growth of Knowledge. London 1996.

einzelne Eigenschaften von konkreten Personen, findet sich der kommunikative Prozess der Zuschreibung häufig recht gut dokumentiert, sodass sich die Strukturtheorien des Unternehmers schon deshalb als Grundlage für die unternehmenshistorische Analyse eignen und dort auch bereits aufgegriffen wurden (teils unter Verweis auf die funktional-strukturelle Systemtheorie im Anschluss an Niklas Luhmann): „Zur Herstellung von Entscheidungssicherheit benutzen Unternehmen neben Organisation und Personal auch semantische Traditionen. Zu den erfolgreichsten und folgenreichsten dieser Traditionen gehört die Fiktion der Steuerbarkeit von Unternehmen durch ihre organisatorische Spitze, auch wenn klar ist, dass die rekursiven Entscheidungsprozesse komplex sind, und Ursächlichkeit nicht als reales Phänomen, sondern nur als Konstrukt eines Beobachters vorkommen kann. Die hier vorgelegte Argumentation ermöglicht nun, mit dieser Fiktion produktiv umzugehen. Hatte die ältere Unternehmensgeschichtsschreibung diese Fiktion noch für bare Münze genommen und zur Erklärung herangezogen [...], so kann man die Handlungsfiktion im vorliegenden Entwurf als notwendig und fiktiv zugleich behandeln: notwendig, da sie zur Schaffung von Entscheidungssicherheit wesentlich beiträgt; fiktiv, weil ihr keine reale Steuerungsleistung entspricht. Diese Fiktion verdeckt mithin das grundlegende Entscheidungsparadox in der Organisation. Unternehmensgeschichtsschreibung sollte um dieses Paradox wissen, es aber nicht duplizieren.“²³

Unternehmer werden demnach von der Wirtschafts- und Sozialstruktur eines Unternehmens hervorgebracht und getragen („veralltäglicht“, wie es bei Weber heißt), in der sie insbesondere die Funktion der Generierung von Entscheidungssicherheit übernehmen. Hierbei sind individuelle Eigenschaften und Charaktermerkmale genauso hilfreich wie spezifische Qualifikationen. Diese sind aber keine notwendigen Bedingungen des Unternehmertums, welches vielmehr – wie im Beispiel Hans Ringier – jederzeit mit ganz anderen Charaktermerkmalen konstruiert werden kann, während sich die landläufig als „unternehmerisch“ charakterisierten Persönlichkeitsmerkmale bis hin zur „Findigkeit“ auch in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen nachweisen lassen, in der Schule und in der Kirche, bei der Jagd und in der Wissenschaft.

Der Unternehmer Hans Ringier (1906–2003)

Hans Ringier war Unternehmer in fünfter Generation. Er wuchs in einer äußerst traditionsreichen Familie im bürgerlichen Milieu der schweizerischen Kleinstadt Zofingen im Kanton Aargau auf. Die Familie stammte von französischen Hugenotten ab, die im 16. Jahrhundert nach Zofingen zugewandert waren und dort zum lokalen Patriziat zählten. Der Stammbaum der Familie führt mehrere Bürgermeister und Pfarrer in Zofingen auf. Einer dieser Pfarrer, Johann Rudolf Ringier,

²³ Werner Plumpe: Unternehmen. In: Gerold Ambrosius/Dietmar Petzina/ders. (Hg.): Moderne Unternehmensgeschichte. München 2006, S. 61–94, hier: S. 80.

gründete 1833 eine Anzeigen-Zeitung, das „Zofinger Tageblatt“, und damit das Verlagsunternehmen, das aber nach prekären Anfängen erst am Ende des 19. Jahrhunderts zu florieren begann. Der 1876 geborene August Paul Ringier trat nach dem Tod seines Vaters bereits 1898 in die Leitung des Unternehmens ein, in das zwischenzeitlich zwei Teilhaber aufgenommen worden waren. Beide schieden wenige Jahre später aus dem Unternehmen aus, und dem Engagement von Paul Ringier ist es zu verdanken, dass das Unternehmen konsolidiert werden konnte und schließlich nach der Jahrhundertwende zu expandieren begann.²⁴ Paul Ringier, Hans Ringiers Vater, führte das Unternehmen wie die Familie autoritär und unerbittlich bis zu seinem Tod 1960. Noch in den 1950er Jahren traf er zentrale Unternehmensentscheidungen und überstimmte regelmäßig seinen Sohn Hans, den er nach dem Tod seiner ersten Frau (Hans Ringiers Mutter) Anfang der 1940er Jahre als Geschäftsführer eingesetzt hatte. Gemäß der Familientradition nahmen Hans Ringiers drei Schwestern nicht aktiv am Geschäftsleben teil und so richtete sich die gesamte Unternehmerrautorität seines Vaters ausschließlich gegen Hans Ringier, was dieser noch im hohen Alter beklagte.

Hans Ringiers Weg an die Spitze des Familienunternehmens war von früher Kindheit an vorgezeichnet und wurde vom Vater zielstrebig verfolgt. Er war ein „geborener“ Unternehmer, der weder im Sinne Schumpeters durch das triebhafte rastlose Schaffen noch im Sinne Cassons durch eine Marktallokation zum Unternehmer wurde. Bereits in seiner Kindheit wurde Hans Ringier zu Botengängen im Unternehmen eingesetzt, genauso wie Paul Ringier in seiner eigenen Kindheit. Statt durch eine formale Ausbildung, sei es an einer Universität oder in einem befreundeten Unternehmen (was beides damals durchaus üblich gewesen wäre), wurde Hans Ringier durch die Praxis im familieneigenen Betrieb geprägt. In diesem wanderte er systematisch durch alle Abteilungen: von der Drucktechnik (in der sich Ringier sehr frühzeitig eine besondere Expertise für die Bildreproduktion erworben hatte) bis hin zum kaufmännischen Bereich. Ob diesem Werdegang tatsächlich Paul Ringiers Abneigung gegen jegliche formal-abstrakte Ausbildung zugrunde lag (wie Hans Ringier später behauptet hat²⁵) oder ob schlicht die krisenhaften 1920er Jahre die Anwesenheit des Unternehmenserben erforderlich machten, ist kaum mehr aufzuklären. Jedenfalls erreichte Hans Ringier mit dem Einzug in den Verwaltungsrat²⁶ der Hauptfirma Ringier & Co. 1932 bereits im Alter von

²⁴ Der frühe Tod der Väter scheint eine interessante, m. E. aber bislang nicht systematisch erforschte historische Begleiterscheinung des Unternehmertums gewesen zu sein.

²⁵ Interview mit Hans Ringier. In: Pro-Domo-Sonderdruck zum 80. Geburtstag von Hans Ringier, RAr, K1-21.

²⁶ Das schweizerische Gesellschaftsrecht folgt dem britisch-amerikanischen Vereinigungsmodell der Unternehmensverfassung, wonach der Verwaltungsrat das oberste Aufsichtsgremium der Unternehmen ist (ähnlich dem deutschen Aufsichtsrat), der aus seiner Mitte einen Delegierten mit der operativen Geschäftsführung betraut (ähnlich dem deutschen Vorstandsvorsitzenden). Einen Vorstand gibt es nicht. Knut Bleicher/Diethard Leberl/Herbert Paul: Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich. Wiesbaden 1989.

26 Jahren eine zentrale Führungsposition im Unternehmen. Als Verwaltungsratspräsident blieb freilich sein Vater weiterhin federführend, und es begann eine fast 30 Jahre währende Zusammenarbeit der beiden Unternehmerpersönlichkeiten. Mit dem Tod seiner Mutter nach längerer Krankheit im Jahr 1942 (beides hatte Paul Ringier offenbar sehr belastet) rückte der damals mit 35 Jahren noch immer junge Unternehmenserbe in die Spitze des operativen Geschäfts auf und wurde nun selbst Verwaltungsratspräsident. Weiterhin blieb indes Paul Ringiers Stimme als Gesellschafter bei allen Unternehmensentscheidungen ausschlaggebend, da er bis zu seinem Tod 75 % der gesamten Firmenanteile persönlich besaß. Es sei „in allen wichtigen Fragen durch Herrn Ringier sen. entschieden“ worden, „ohne dass widersprochen werden konnte“, so der wichtigste angestellte Manager unter Paul Ringier später.²⁷

Dennoch dürften spätere Beschreibungen der ausschließlich untertägigen Rolle Hans Ringiers einen großen mythologisierenden Anteil enthalten. Die Strategie der vertikalen Integration, die Paul Ringier mit der Übernahme unterschiedlicher papierproduzierender Unternehmen in den 1930er Jahren einleitete, dürfte sich mit Hans Ringiers Interessen durchaus gedeckt haben, der selbst seit 1940 mit der Tochter eines Kartonage-Fabrikanten verheiratet war. Es handelte sich um eine sehr glückliche Ehe, von der nicht bekannt ist, dass sie aus dynastischen Gründen vom Vater eingefädelt worden war. Die – wie sich später herausstellte – wichtigste unternehmerische Entscheidung dieser Jahre war aber zweifellos die Übernahme größerer Aktienpakete von den jüdischen Eigentümern des Züricher Warenhauses Jelmoli, für das Ringier seit 1910 den Versandkatalog druckte. Diese Unternehmensentscheidung war allerdings kaum auf die Weitsicht und Genialität Paul Ringiers zurückzuführen und auch nicht auf Hans Ringiers Unternehmertum, sondern dürfte durch die Vermittlung der Schweizerischen Bankgesellschaft zustande gekommen sein, dessen Vertreter Fritz Richner seit 1937 im Ringier-Verwaltungsrat saß. Im Verlauf der 1950er Jahre, als die Bank über mehrere Kapitalerhöhungen bei Jelmoli versuchte, den Ringier-Konzern zum Verkauf seiner Anteile zu bewegen, war es wohl Hans Ringier, der dafür sorgte, dass das Unternehmen stattdessen die Kapitalerhöhungen mitmachte. Diese Politik, die dafür sorgte, dass Ringier über einen Zeitraum von 20 Jahren wahrhaft riesige Wertsteigerungen seines Jelmoli-Aktienpaketes erfuhr, brachte Hans Ringier in einen ernsthaften Konflikt mit seinem Vater, der, äußerst konservativ, sämtliche Investitionen nur aus eigenen Mitteln bestreiten wollte und einen Anstieg der Fremdkapitalisierung des Unternehmens skeptisch betrachtete. In dem Konflikt verhielt sich Hans Ringier zwar regelrecht devot, setzte sich im Ergebnis aber dennoch durch.²⁸ Weil dieser Gegensatz nur aus wenigen, mehr zufälligen Briefen und ansonsten nur in den zumeist konsensualen Verwaltungsratsprotokollen überliefert

²⁷ Protokoll der VR-Sitzung Ringier & Co., 14. 11. 1962, RAr, 107, Protokolle Verwaltungsrat und Generalversammlung 1962–1966.

²⁸ Vgl. hierzu die ausführliche Schilderung von Häussler/Meier: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 301 ff.

ist, fällt ein eindeutiges Urteil schwer, zumal die Motivation Hans Ringiers bei diesen Geschäften unklar bleibt. Es dürfte sich aber durchaus um eine *judgemental decision* im Sinne Mark Cassons gehandelt haben, welche die Eigentumsstruktur von Ringier Risiken aussetzte und sich später als der entscheidende Wettbewerbsvorteil des Unternehmens auszahlte.

Nach dem Tod von Paul Ringier 1960 erbten die vier Kinder das Unternehmen zu ungleichen Teilen; die zweite Frau von Paul Ringier erbte ein kleineres Aktienpaket ohne Stimmrecht. Hans Ringiers drei Schwestern, die älteste war seine Zwillingsschwester, waren nie aktiv im Unternehmen tätig gewesen und strebten eine solche Tätigkeit auch nach dem Tod des Vaters nicht an. Ihre bereits seit 1939 mit kleineren Vorgriffen ererbten Firmenanteile wurden durch ihre Ehemänner vertreten, von denen zwei bereits 1939 in den Verwaltungsrat des Familienunternehmens eingezogen waren, der dritte erst mit der vollständigen Erblassung 1960. Nur Herbert Bertschy, der Mann der zweitältesten Schwester, war darüber hinaus als Abteilungsdirektor auch in der operativen Geschäftsführung bei Ringier & Co. tätig. Hieraus erwuchs nun eine komplizierte Entscheidungssituation im Ringier-Verwaltungsrat, weil die vier Parteien nicht nur sehr verschiedene Interessen verfolgten, sondern zudem unterschiedlich große Firmenanteile besaßen und in unterschiedlicher Weise Einblick in die Geschäftsführung hatten. Hans Ringier hat in dieser – was die familiären Konflikte angeht freilich wiederum vergleichsweise schlecht dokumentierten – Situation nicht etwa zielstrebig versucht, das Unternehmen vollständig unter seine Kontrolle zu bringen.²⁹ Fehlten ihm hierzu die Charaktermerkmale eines durchsetzungsfähigen und zielstrebigem Unternehmers oder waren es gerade seine unternehmerischen Fähigkeiten, die ihn davon abhielten, weil das Unternehmen den Konflikt unter den Erben nicht überstanden hätte? Oder wurde im Unternehmen Entscheidungssicherheit durch die semantische Konstruktion eines anderen Unternehmers generiert, wie er gleichzeitig in Form des angestellten Managers Heinrich Brunner heranwuchs? Brunner war ein aus der kaufmännischen Abteilung von Ringier aufgestiegener, nicht akademischer Manager, der auf Paul Ringier immerhin so viel Eindruck gemacht hatte, dass er auch ihm ein kleines Aktienpaket vererbt hatte. Während Hans Ringier in den 1960er Jahren (seine eigenen vier Kinder hatten inzwischen das Erwachsenenalter erreicht) größere Reisen unternahm und seinen kulturellen Interessen nachging, konnte sich Brunner als eine Art „Kronprinz“ innerhalb des weiter stark expandierenden Unternehmens etablieren, auch wenn die zahlreichen von ihm angestrebten Projekte sich letztlich als veritable Fehlschläge erwiesen – mit Ausnahme der Lancierung der Boulevard-Zeitung „Blick“ im Jahr 1959, die Hans Ringier indes später als eine seiner größten eigenen unternehmerischen Entscheidungen reklamierte.³⁰

²⁹ Ebd., S. 525 ff.

³⁰ Pro-Domo-Sonderdruck (wie Anm. 1). Das Erscheinen des „Blick“, den Ringier zusammen mit einem Konkurrenten in Form eines eigenen Unternehmens formal außerhalb des eigenen Geschäfts gründete, produzierte in der Schweiz einen Skandal. Die Ringier-Zeitschriften wurden in der Folge mit Werbeboykott und anderen Maßnahmen durch die schweizerische Wirtschaft ab-

Warum Hans Ringier an dieser Situation Ende der 1960er Jahre etwas änderte, ist bislang nicht umfassend geklärt. Die ökonomische Lage des ansehnliche Gewinne generierenden Unternehmens war es jedenfalls nicht, die ihn dazu bewegte. Eine Rolle dürfte hingegen der Tod des Mannes seiner Zwillingsschwester, Carl Dimmler, im Jahr 1965 und der seiner jüngsten Schwester Ilse Ringier-Lorang vier Jahre später gespielt haben. Die neue Konstellation in der Erbgemeinschaft führte dazu, dass Hans Ringier 1970 seine drei Geschwister (beziehungsweise deren Nachkommen) auszahlte und – wie vorher sein Vater – zum Alleineigentümer von Ringier wurde, was ihm letztlich der Verkauf der zwischenzeitlich mehrfach vergoldeten Jelmoli-Anteile ermöglichte.³¹ Eine weitere Rolle hat sicher die Perspektive seiner eigenen Familie gespielt, denn Ende der 1960er Jahre waren drei der vier Kinder von Hans Ringier beruflich im Verlagswesen tätig (wenn auch nicht im eigenen Unternehmen), sodass ein Einstieg im Familienunternehmen nur noch eine Frage der Zeit zu sein schien. Die Möglichkeit, sein Vermögen aus dem Unternehmen abzuziehen und sich vollständig zur Ruhe zu setzen, muss Hans Ringier also am Ende der 1960er Jahre als eine nur hypothetische erschienen sein. Angesichts der Distanz, mit der er das Unternehmen in den 1960er Jahren begleitet hat, ist der tatsächlich gravierende Schritt zurück in eine letztverantwortliche und aktive Rolle des Unternehmers aber kaum mit dem wiedererwachenden, psychologisch verankerten Unternehmertum zu erklären, sondern war vielmehr durch die sozialen und ökonomischen Strukturen evoziert, in denen sich Hans Ringier bewegte. Weil solche Inkonsistenzen innerhalb des Unternehmercharakters aber in der klassischen Unternehmensgeschichte schlicht nicht darstellbar sind, werden sie häufig dadurch plausibilisiert, dass nun plötzlich das Entscheidungskalkül beispielsweise der Ehefrau die Oberhand gewonnen hat: „Dass sich Hans Ringier letztlich zu diesem für ihn schwierigen Entscheid durchringen konnte, dem machtbewussten Generaldirektor die Stirn zu bieten, daran hatte seine Frau Eva, geborene Landolt, massgeblichen Einfluss.“³²

Ganz gleich aber wie die Entscheidung letztlich zustande gekommen war (und im theoretischen Sinn wird hier die Perspektive vertreten, dass Unternehmerentscheidungen nicht nur hier, sondern überhaupt immer das Ergebnis eines sozialen Interaktionszusammenhangs sind), in Casson'scher Diktion stellte sie eine wahrhafte *judgemental decision* dar.

Nach der Übernahme des Aktienbesitzes von seinen Geschwistern berief Hans Ringier im Sommer 1971 Personen in den Verwaltungsrat seines Unternehmens, die aufgrund ihrer eigenen unternehmerischen Urteilsfähigkeit das Unternehmen im Verlauf der 1970er Jahre vollständig umgestalteten und damit die Basis für die

gestraft und Hans Ringier versuchte daher in den 1960er Jahren, seine eigene Beteiligung an der „Blick“-Gründung möglichst gering erscheinen zu lassen. Vgl. hierzu: Meier/Häussler: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 431 ff.

³¹ Das Aktienpaket mit dem Nennwert von 20 Millionen Franken, das man in mehreren Kapitalerhöhungen in den 1940er und 1950er Jahren erworben hatte, besaß schon 1961 einen Kurswert von 237 Millionen Franken.

³² Häussler/Meier: Masse (wie Anm. 2), Bd. 1, S. 526 f.

nachhaltige globale Expansion in der folgenden Dekade legten. War die Auszahlung seiner Geschwister noch ein wohl überwiegend durch die Vererbung und etwaige familiäre Zwistigkeiten getriebener Entscheidungsprozess gewesen, so handelte es sich bei den Personalentscheidungen des Sommers 1971 um gezielte unternehmerische Entschlüsse, auch wenn sich Hans Ringier hierbei von seiner Frau und zwei Freunden beraten ließ.³³

Gustav Grisard war ein international erfahrener Finanzspezialist, der bis 2001 als Verwaltungsratsmitglied bei Ringier tätig war. Außerdem warb Hans Ringier Heinrich Oswald an, der als Manager im Knorr-Konzern viele Erfahrungen gesammelt hatte, in der Öffentlichkeit der Schweiz aber aufgrund seiner Tätigkeit als Leiter einer Reform der schweizerischen Armee bekannt war. Im Verein mit Hans Ringier deckten die beiden neuen Verwaltungsräte nun konsequent die Versäumnisse des Ringier-Geschäftsführers Heinrich Brunner auf, was schließlich 1972 zu dessen Entlassung führte. Heinrich Oswald übernahm daraufhin das operative Geschäft und realisierte drei wichtige Projekte, die das Unternehmen in eine andere Liga des Verlagsgeschäftes katapultierten. Mit den daraus entstehenden Mitteln – aber natürlich auch mit einer nun rasch wachsenden Fremdkapitalisierung – begann das Unternehmen zwei wichtige Investitionsprojekte: Der Konzern baute ein Pressehaus in Zürich, das die verstreuten Redaktionen der verschiedenen Ringier-Zeitungen vereinigen sollte und 1978 fertiggestellt wurde. Außerdem gelang es dem Unternehmen 1973, den angeschlagenen C.J. Bucher-Verlag zu übernehmen, einen Verlag für Fotofachzeitschriften und Bildbände, der außerdem eine wichtige überregionale Tageszeitung besaß („Luzerner Neuste Nachrichten“). Das Unternehmen hatte wenige Jahre zuvor eine hochmoderne Tiefdruck-Anlage in Adligenswil gebaut, welche nun in das Portefeuille von Ringier übergang und es ermöglichte, die unterschiedlichen Druckverfahren an jeweils zwei Standorten zu konzentrieren anstatt in kleiner Stückzahl in mehreren Betrieben zu drucken. Zusammen hatten Bucher und Ringier vor der Übernahme über 25 % der gesamten Tiefdruck-Kapazität in der Schweiz verfügt. Neben der Lancierung des „Blick“ 1959 bezeichnete Hans Ringier diese beiden Schritte später als seine wichtigsten unternehmerischen Erfolge.³⁴ Als ein weiteres für den Aufstieg des Unternehmens zentrales Projekt der 1970er Jahre muss schließlich die Übernahme des Druckauftrages für den „Blick“ genannt werden, der bis 1978 von einem gemeinsam mit dem Konkurrenten Jean Frey geführten Unternehmen hergestellt worden war und diesem größere Gewinne zufließen ließ. Als Mehrheitsaktionär des „Blick“-Unternehmens kündigte Hans Ringier den Druckvertrag 1973 und plante zur Kompensation den Bau der „modernsten Offset-Druckerei Europas“ auf dem Gelände der ehemaligen Bucher-Druckerei in Adligenswil, die schließlich 1978 den Druck des „Blick“ übernahm. Anfang der 1980er Jahre gingen schließlich sämtliche Anteile an den unterschiedlichen „Blick“-Gesellschaften in das Eigentum von Ringier über.

³³ Vgl. dazu z. B. das Interview mit Gustav Grisard. Zu den Interviews siehe Anm. 37.

³⁴ Pro-Domo-Sonderdruck (wie Anm. 1).

Auch wenn Ringier durch den Verkauf des Jelmoli-Aktienpakets Anfang der 1970er Jahre sehr liquide war, spannten die Projekte die Finanzen des Unternehmens bis an eine Schmerzgrenze: 30 Millionen Franken waren für den Kauf von Bucher aufzubringen, 57 Millionen Franken kostete der Aufbau der Offset-Druckerei in Adligenswil und weitere 46 Millionen Franken wurden für den Neubau des Redaktionsgebäudes in Zürich veranschlagt – zusammengekommen eine Investitionssumme, die fast der gesamten Bilanzsumme des Unternehmens im Jahr 1974 entsprach. Kein Wunder, dass angesichts der Tragweite dieser Entscheidungen Hans Ringier immer zögerlicher wurde, je mehr die Ausbaupläne konkrete Gestalt annahmen. Im März 1975 berief er den Verwaltungsrat zu einer Sondersitzung über die Ausbauprojekte zusammen. Ebenfalls eingeladen waren hierzu sein ältester Sohn Christoph Ringier, der den Verwaltungsratssitzungen schon seit 1972 als Gast beizuwohnen pflegte, sowie der Finanzvorstand Werner Meier und der Vizedirektionspräsident Balsinger, beide als Auskunftspersonen. „Da die Schaffung eines Pressezentrum in Adligenswil (Druck ‚Blick‘, ‚Luzerner Neueste Nachrichten‘ u. a.) sowie des Pressehauses in Zürich (Konzentration der Redaktionen und Aussenposten)“, so beginnt das Protokoll dieser entscheidenden Sitzung, „für die Entwicklung der Ringier-Gruppe und deren Finanzplanung von entscheidender Bedeutung ist, war es der Wunsch von Herrn Hans Ringier, beide Vorhaben, die seinerzeit vom Verwaltungsrat verabschiedet worden sind, noch einmal im Lichte der derzeitigen Marktsituation und Konjunkturaussichten zu prüfen und auf ihre Zweckmässigkeit hin zu diskutieren.“³⁵ Dies betraf vor allem das Projekt „Pressehaus“, während die Frage der Notwendigkeit eines Neubaus in Adligenswil, die Hans Ringier in den letzten Verwaltungsratssitzungen immer wieder aufgebracht hatte, schon überzeugend beantwortet worden war. Hinsichtlich des Pressehauses brachte Hans Ringier aber nun die Sprache darauf, ob ein derart voluminöser Neubau denn notwendig sei und ob es keine Alternativen gäbe, beispielsweise die Anmietung von Räumlichkeiten oder einen Neubau in einer günstigeren Lage am Stadtrand von Zürich. Letztlich wurde aber auch hier von der Geschäftsführung gezeigt, dass bei allen Alternativen die Nachteile überwiegen würden und dass man von dem großzügig bemessenen Bürohochhaus im Stadtzentrum ein Drittel der Fläche lukrativ vermieten würde. Werner Meier musste freilich zugeben, dass man die von Hans Ringier als „unantastbar“ bezeichnete „Liquiditätsreserve I“ für die Projekte jetzt sukzessive würde einsetzen müssen. Heinrich Oswald beendete die Sondersitzung mit der Bemerkung, dass man alle Aktivitäten nur weiterverfolgen würde, wenn Hans Ringier zu 100 % mit allem einverstanden sei.³⁶

Diese Entscheidungssituation im März 1975 scheint mir in zweifacher Hinsicht ganz typisch für das „stille Unternehmertum“ Hans Ringiers zu sein: Zum einen wird es regelrecht mit Händen greifbar, wie eine Serie von operativen unterneh-

³⁵ Aktennotiz über eine Sitzung zum Thema Pressehaus und Druckzentrum, 12.3.1975, RA, 10023, Verwaltungsrat bis 1976.

³⁶ Ebd.

merischen Entscheidungen durch die „Struktur des Unternehmens“ im Umfeld von Hans Ringier vorbereitet und exekutiert worden ist, ohne dass Hans Ringier diese im Sinne des Schumpeter'schen Unternehmertums „schöpferisch“ initiierte. Bei diesem Strukturkontext, in den Hans Ringier „eingebettet“ war, vermischten sich dabei ökonomische Strukturen der spezifischen Wettbewerbskonstellation unter den Zeitungsverlegern der Schweiz mit den sozialen Strukturen innerhalb der Unternehmerfamilie, die das „Familienoberhaupt“ angesichts der Karriereoptionen seiner Kinder ebenfalls in eine Zwangslage brachten. Gleichwohl brauchten diese Entscheidungen nicht nur die formal-juristische Bestätigung durch den Eigentümer des Unternehmens, sondern zugleich eine inhaltliche und soziale Akklamation, die ihrerseits die Entscheidungen bestärkte und daher nur als „unternehmerische Entscheidung“ zu interpretieren ist. In dieser Situation, so wird man weiter folgern können, war die Zurückhaltung von Hans Ringier in der Steuerung des Unternehmens gerade die große Stärke für eine zusätzliche Generierung von Entscheidungssicherheit.

Zum anderen verweist diese Situation auf die Bedeutung und auch die Funktionsweise des Strukturkontextes bei der nachträglichen Konstruktion der Unternehmerentscheidungen von Hans Ringier: Hierzu ist zunächst zwischen einer „Oswald-“ und einer „Grisard-Perspektive“ zu unterscheiden, jenen beiden Verwaltungsräten, die Hans Ringier Anfang der 1970er Jahre selbst aussuchte und die seinen Weg eng begleiteten. In ihren Interviews zur Unternehmensgeschichte Ringiers geben die beiden eine äußerst unterschiedliche Beschreibung der Unternehmertätigkeit von Hans Ringier:³⁷ Die „Oswald-Perspektive“ prägte wohl auch die Darstellung im Sonderdruck der Hauszeitschrift, die eingangs zitiert wurde. Dort werden die Zurückhaltung und die Distanz zur operativen Geschäftsführung betont. Stattdessen wird hervorgehoben, dass Ringier in den 1970er Jahren die Tradition einführte, Mitarbeiter bei ihren Dienstjubiläen zu längeren Kaffee-Gesprächen einzuladen. Oswald selbst beschrieb Hans Ringier in seinem Interview 2004 als Isolationist, der kein „Macher“ gewesen sei und vor allem den Umgang mit den Mitarbeitern an seiner Arbeit liebte, die unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen aber lieber dem Manager überließ, der ja schließlich dafür angestellt sei.³⁸ Auch wenn die Bedeutung von Oswald für die Entwicklung des Konzerns in den 1970er Jahren kaum zu überschätzen ist,³⁹

³⁷ Die Interviews führten die beiden Berner Medienwissenschaftler Peter Meier und Tom Häussler im Rahmen des vom Ringier-Verlag finanzierten, aber wissenschaftlich unabhängigen unternehmenshistorischen Forschungsprojektes. Wörtliche Transkripte liegen am Institut für Medienwissenschaften der Universität Bern vor. Ich verwende diese Transkripte auf Grundlage der mir im Rahmen meiner Mitarbeit an diesem Projekt 2002 vertraglich zugesicherten Verwertungsrechte sinngemäß.

³⁸ Interview mit Heinrich Oswald vom 6. 5. 2004, S. 11; siehe dazu auch Anm. 37.

³⁹ Neben den geschilderten Investitionsprojekten führte erst Oswald im Unternehmen eine professionelle Leitungsstruktur sowie eine professionelle Personalentwicklung ein, die es überhaupt möglich machten, die zahlreichen Expansionsprojekte geordnet zu betreiben. Vgl. hierzu auch seine Management-Schriften, z. B.: Heinrich Oswald: Wachablösung an der Führungsspitze. Stellvertretung und Nachfolge in Wirtschaft und Verwaltung. Düsseldorf 1970.

schwingt bei dieser Beschreibung des Unternehmenseigentümers eine Selbstinszenierung mit, welche die eigenen unternehmerischen Entscheidungen und Fähigkeiten exponiert.

Gustav Grisard berichtete dagegen von einer wesentlich aktiveren Rolle Hans Ringiers. Auch wenn er kein „Entscheider“ gewesen sei, habe Hans Ringier ganz gezielt und sehr bewusst nach Verwaltungsratsmitgliedern gesucht, mit deren Hilfe er das Management bei Ringier professionalisieren konnte. Er habe nach der Auszahlung seiner Geschwister eine „sehr strikte Corporate Governance“ eingeführt und die Manager damit stärker zu überwachen begonnen.⁴⁰ Diese Fähigkeit der Auswahl des geeigneten Spitzenpersonals sah auch Heinrich Oswald als zentrale unternehmerische Leistung Hans Ringiers,⁴¹ die ihn freilich als einen in einer sozio-ökonomischen Struktur „eingebetteten“ Unternehmer identifiziert. Fragen nach seiner „Psychologie“, nach seinem „Charisma“ und dem Menschlichen sind dabei für die Unternehmensgeschichte des Ringier-Verlages nicht relevant, wenn sie auch den Wissenschaftler umso mehr interessieren, je länger er sich mit dem Gegenstand beschäftigt. Auf der Grundlage der vorhandenen Quellenüberlieferungen ließen sie sich aber ohnehin nicht beantworten.

Abstract

The article aims at applying some theories on the role of the entrepreneur on the case of the Swiss newspaper publisher Hans Ringier. Ringier, who acted in leading positions within the rapidly expanding corporation since the 1930s, being single owner of the whole company between 1972 and 1984, usually is described as reluctant and shy. An internal report on his 80th birthday highlights Ringier's "secret" entrepreneurship. Though not exactly described in a way that is usually attributed to entrepreneurs, his corporation became tremendously successful under his chairmanship. The article suggests that such historical development must only remain enigmatic from the point of view of a "psychological theory of the entrepreneur". As propelled by theorists like Joseph A. Schumpeter and Israel Kirzner entrepreneurial behaviour would result from the peculiarities of personality, which Hans Ringier did not possess due to our knowledge. In contrast, when explained by a "structural theory of the entrepreneur" that localises entrepreneurial behaviour in general within a social structure consisting of top management, family and microcosm of the firm, the "secret entrepreneurship" of Hans Ringier can be considered his particular strength. Besides an overview of the relevant theories of the entrepreneur in its first part, the second part of the article provides a concise history of the Ringier-corporation and its main strategic decisions to be found mainly in the 1970s.

⁴⁰ Interview mit Gustav E. Grisard vom 24. 10. 2003, S. 3, S. 7f.; siehe dazu auch Anm. 37.

⁴¹ Interview mit Heinrich Oswald vom 6. 5. 2004, S. 11; siehe dazu auch Anm. 37.