

*What is an entrepreneur?  
definition of this often used term*

*Newly Revised  
Perpetua & Felicitas MMV*

*German orthography according  
to standard Swiss usage*

## UNTERNEHMER

"Weder Kapital noch Arbeit schaffen Werte. Auch das Warenherstellen schafft für sich allein keine Werte. Wer am Nordpol Florstrümpfe und am Äquator Schlittschuhe herstellt, schafft nicht für einen Pfennig Wert.

Und eine Fabrik, die mit 1000 fleißigen Arbeitern in zehnstündiger Arbeitszeit auf Grund falscher Wirtschaftsführung eines noch so sozial eingestellten, aber unfähigen Unternehmers Waren herstellt, die nicht abgesetzt werden können, schafft ebenfalls nicht für einen Pfennig Wert, sondern fällt samt Unternehmer und Arbeitern der Volksgemeinschaft zur Last" (*Paul Bang: Aphorismen zur Wirtschaftsweisheit. Göttingen [Vandenhoeck & Ruprecht] 1936, S. 152).*

---

"Es ist erstaunlich, daß die sozialen Auseinandersetzungen in Deutschland lange Zeit so geführt worden sind, als gäbe es nur die beiden Funktionen des Kapitals und der Arbeit.

Die Vernachlässigung der Unternehmerfunktion, die schöpferische Kombinationsgabe, reale Phantasie, Witterung für zukunftssträchtige Entwicklungen, Talent im Koordinieren und eigenständige Tatkraft beinhaltet, liegt zu einem guten Teil darin begründet, daß der marxistische Klassenkampf beim Dualismus zwischen Kapital und Arbeit ansetzte und die Unternehmerfunktion ausklammerte.

Aber auch die klassische Nationalökonomie, die den `freien Markt´ in den Mittelpunkt stellte, hat die Unternehmerfunktion verkannt. Kein Wunder, daß auch die katholische Soziallehre sich verhältnismässig selten mit dem typisch Unternehmerischen befasste" (*Joseph Höffner: Christliche Gesellschaftslehre, 9. Aufl., hrsg. von Lothar Roos. Kevelaer [Butzon & Bercker] 1997, S. 171 f.*).

---

**Unternehmer** (entrepreneur, [seltener und erst neuerdings: enterpriser; auf gar keinen Fall: undertaker = Leichenbestatter!]), in der alten Literatur "Handlungsgenie") = alle Männer und Frauen, die in einem Betrieb Entscheidungsfunktion (decision-making authority) innehaben.

In der deutschen Literatur wird der Eigentümer-Unternehmer (capital owning entrepreneur) – in den älteren Schriften auch "Unternehmerkapitalist", "Industrieller" und "Fabrikant" geheissen – oftmals vom Nichteigentümer-Unternehmer (non-capital owning entrepreneur) unterschieden und dann *Manager* (manager, professional business administrator) genannt. — Andere sprechen auch vom "*dispositiven Faktor*" = Unternehmer in der gegebenen Definition. Dies geschieht vor allem deswegen, um den ökonomischen Begriff des Unternehmers vom soziologischen (= Leiter von Betrieben als gesellschaftliche Gruppe; Unternehmerschaft) deutlich abzugrenzen.

Die Volkswirtschaftslehre mit ihrer überkommenen Dreifaktorenlehre (Arbeit, Boden, Kapital) vernachlässigte weithin den Unternehmer (Klassiker, Sozialismus, Keynesianer!). – Die Betriebswirtschaftslehre verhedderte sich in einen Wust von (an sich richtigen) Aufgabenbeschreibungen und Unterscheidungen, wodurch sich jedoch das Wichtigste, Grundsätzliche aus dem Auge verlor.

Die besondere unternehmerische Leistung (managerial responsibility) liegt in der Planung und Organisation.

**Planung** (planing) = die gedankliche Vorwegnahme (plotting) künftiger Geschehnisse (future course of actions), bezogen auf festgelegte Ziele (targets) und Mittel zu deren Verwirklichung, um rationales Handeln zu sichern. Unternehmerisches Planen bezieht sich vor allem auf

- die gegenwärtigen und zukünftigen Produktionsvorhaben: vorhandener und/oder sich in Zukunft abzeichnender Bedarf nach Gütern (Waren und Dienstleistungen) gilt es zu decken, eventuell auch erst zu wecken;
- den Einsatz entsprechender Herstellungsverfahren (producing methods);
- den finanziellen Aufbau und Ausbau des Unternehmens durch Beschaffung der erforderlichen Mittel (Finanzierung im weiteren Sinne, [financing]).

**Organisation** (organisation) = die zweckbezogene (consistent with the purpose intended) innere und äussere Gliederung einer Einrichtung: ihre Ordnung. – Von *Ordnung* spricht man, wo eine Vielfalt von Gliedern, Elementen oder Teilen von einem Gesetz oder einem Sinn durchwaltet und beherrscht wird. Unternehmerische Organisation bezieht sich vor allem auf

- die Festlegung und laufende Ausgestaltung von betrieblichen Arbeitsabläufen (flows of work), die einen kostenminimalen Fluss der Leistungsprozesse (production programmes) gewährleisten (Produktion im engeren Sinne: Fertigung [manufacturing, vom Lateinischen "manu" = mit der Hand und "factum" = gemacht; bitte nicht "manufactoring" schreiben, wie neuerdings selbst einige deutschdepperte Lehrbuchautoren!]);
- das Zusammenführen von Menschen und Gruppen auf das Betriebsziel (personnel management, leadership);
- die zweckmässige, auf die Fertigung bezogene Gestaltung von Beschaffung, Absatz und Finanzierung (Produktion im weiteren Sinne [production]);
- die laufende Überwachung der Produktionsabläufe: Kontrolle (control) = Feststellung von Abweichungen sowie Entwicklung von Korrekturmassnahmen;
- Delegation (delegation) = Übertragung von Aufgaben mit den dazu erforderlichen Kompetenzen auf nachgeordnete Entscheidungsträger;
- Motivation (motivation) = Stärkung der Leistungsbereitschaft (cooperativeness, willingness to work) von Beschäftigten = Erhöhung des Grades ihrer Zufriedenheit.

### Ausgewählte Literatur

① *Johann Heinrich Jung-Stilling*: Sachgerechtes Wirtschaften. Sechs Vorlesungen. Berlin (Duncker & Humblot) 1988, S. 138 ff. ("Beispielhafter Weg eines Pionier-Unternehmers"). – ② *J. Heinz Müller*: Artikel "Unternehmer", in: Staatslexikon, 6. Aufl., Bd. 7. Freiburg (Herder) 1962, Spalte. 1148 ff. – ③ *Gerhard Merk*: Programmierte Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen. Wiesbaden (Gabler) 1974, S. 75 ff.

## Zwei Lesestücke zum Unternehmer

"Viele Güter können gar nicht durch die Arbeitskraft nur eines einzelnen erstellt werden, sondern sie erfordern die Zusammenarbeit vieler für dasselbe Ziel. Einen solchen Produktionsprozess zu organisieren, seinen Bestand zu planen, dafür zu sorgen, dass der er – unter Übernahme der notwendigen Risiken – der Befriedigung der Bedürfnisse entspricht: auch das ist eine Quelle des Reichtums in der heutigen Gesellschaft. So wird die Rolle der geordneten und schöpferischen menschlichen Arbeit immer offensichtlicher und entscheidender" (*Papst Johannes Paul II: Rundschreiben Centesimus annus [1991], N° 32*).

---

"Nur der Producent vermag den Ertrag seiner Productiv=Kraft richtig zu wägen.

Auf der *Richtigkeit* seines *Calculs* beruht seine Nahrung, seine Existenz, sein Wohlstand. Mit diesem einzelnen Productions=Zweige beschäftigt, muß die Erforschung des verglichenen Werthes des Product=Stoffes und seiner Productiv=Kraft=Aeußerung, also der (so! G.M.) Calcul des Preises des *Materials*, das er bearbeite, der Zeit, der Anstrengung, die diese Bearbeitung fordert, und all der Verhältnisse, die auf den verglichenen Werth einfließen, seine *ganze ungetheilte* Aufmerksamkeit spannen, nur er kann und wird *richtig* calculiren.

Eben so der commercielle Producent. *Nur er* kann die Existenz oder den Mangel des Product=Stoffes der Gegenden, den Verlust der Rente in dem Zweitaufwande der Ueberfrachtung, die Ueberfrachtungskosten selbst, *richtig* berechnen. Nur er überschaut: Ob der Einkauf oder Verkauf ihm Ueberschuß, also Lohn seiner commerciellen Productiv=Kraft gewährt? Er calculirt auch richtig.

Ein Product, das der Negotiant nicht um den verglichenen Werth abzuliefern vermag, wird er nicht einkaufen. Das Eingekaufte wird er stets *dahin* versenden, *dort* absetzen, wo seine Production ihm *Lohn* verspricht, wo sie also capitalistisch, oder mindestens ökonomistisch ist.

Die Regierung muß also alle Störung, aller Einmischung in diese Calculs, als der Unheil bringenden Tendenz zum *Vielherrschen* entsagen.

Die Regierung muß im *Innern* jeder Gattung des Tausches, im Großen wie im Detail=Handel, gänzlich freyen Spielraum lassen" (*Julius Graf Soden: Die National=Oekonomie. Ein philosophischer Versuch über die Quellen des National=Reichthums, und über die Mittel zu dessen Beförderung, Bd. 4. Wien [B. Ph. Bauer] 1815, S. 251 f.*).

The method of the enterprising is to plan with audacity, and execute with vigour; to sketch out a map of possibilities, and then to treat them as probabilities.