

Peter H. Werhahn

**DER
UNTERNEHMER**

**Seine ökonomische Funktion und
gesellschaftspolitische Verantwortung**

Für A.M. und in Erinnerung an P.

Ordo socialis

Original:

Werhahn, Peter H.

**DER UNTERNEHMER. SEINE ÖKONOMISCHE FUNKTION UND
GESELLSCHAFTSPOLITISCHE VERANTWORTUNG**

Editor: ORDO SOCIALIS

Paulinus-Verlag, Trier, 2. Auflage 1990

ISBN 3-7902-5200-X

Digitalization sponsored and organized by:

ORDO SOCIALIS

Academic Association for the Promotion of Christian Social Teaching

Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung der Christlichen Gesellschaftslehre e.V.

The members of the board are published in the website: www.ordosocialis.de

The members of the board are published in the impressum of www.ordosocialis.de

Head Office: Georgstr. 18 • 50676 Köln (Cologne) • Germany

Tel: 0049 (0)221-27237-0 • Fax: 0049 (0)221-27237-27 • E-mail: gf@ordosocialis.de

Digitalized by Jochen Michels 2006

Layout by Dr. Clara E. Laeis, Managing Director

**The rights of publication and translation are reserved and can be granted upon request.
Please contact ORDO SOCIALIS.**

Dieses Buch ist
besonders für Laien geschrieben,
die an ökonomischen und
gesellschaftspolitischen Fragen interessiert
sind. In verständlicher Sprache
werden Entwicklung und Praxis der Sozialen
Marktwirtschaft beschrieben.
Anschaulich stellt der Autor die wichtige,
häufig aber unverstandene
Rolle des Unternehmers in der Marktwirtschaft
dar, neben konkreten Problemen,
denen sich der Unternehmer stellen muß.
Ein eigenes Kapitel ist der Rolle
des Unternehmers in der Katholischen
Soziallehre gewidmet. Auch für unsere osteuropäischen Nachbarn, die
den Weg in die Soziale
Marktwirtschaft suchen, ist dieses Buch
eine wertvolle Hilfe

INHALT

VORWORT	6
I. DIE STEUERUNG DES WIRTSCHAFTSPROZESSES: PLANWIRTSCHAFT UND MARKTWIRTSCHAFT	7
Die Notwendigkeit des Planens - Zentralverwaltungswirtschaft – Marktwirtschaft	7
II. DIE GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMERVERSTÄNDNISSES	8
Antike - Christliches Mittelalter - Katholische Wirtschaftsethik im 13. Jahr- hundert - Zinsverbot -Sozialpsychologische Wurzel der Unternehmer- feindlichkeit - Die Position der Liberalen - Erste Definition der Rolle des Unternehmers: Schumpeter - Karl Marx	8
III. DIE GESCHICHTE DER MARKTWIRTSCHAFT	11
Adam Smith und David Ricardo - Mängel der Wettbewerbsapparatur - Die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert - Gegenkräfte: Marxismus und christlich-soziale Bewegung - Wirtschaft als Automat - Die Erneuerung der Liberalen Theorie durch Eucken und Böhm - Theorie und Praxis der Sozialen Marktwirtschaft	11
IV. DIE ROLLE DES UNTERNEHMERS IN DER MARKTWIRTSCHAFT ...	15
Was tut ein Unternehmer? - Der schöpferische Unternehmer: Große und kleine Innovationen -Einzelwirtschaftliche Rentabilität als Grundbedingung - Gemeinwohl-Funktion des Gewinns -Gewinn und Neid - Gewinn als Handlungsmotiv -Ungerechtfertigte Gewinne - Gewinnmaximierung und Sachziel der Wirtschaft - Moderne Berufsauffassung des Unternehmers - Beauftragte Unternehmer: Manager - Die sozialpolitische Kompetenz des Staates - Koordinierung von Menschen als neue Funktion des Unternehmers	15
V. DER UNTERNEHMER IN DER KATHOLISCHEN SOZIALLEHRE	19
Soziallehre keine Wirtschaftstheorie - Die Behandlung ordnungspolitischer Fragen - Die wichtigsten sozialen Ordnungsprinzipien - Ethische Kompetenz der Kirche - Behandlung des Unternehmers in der Katholischen Soziallehre - Neigung zur Verteilungs- statt Wachstumsproblematik - Biblische Aussagen zum Wachstumsdenken -Forderung zur Subjektstellung aller – Wirtschafts- gesetze werden neuerdings ernst genommen	19

VI. DAS IMAGE DES UNTERNEHMERS: FERNBILD, NAHBILD UND SELBSTBILD	23
Der Unterschied der „Bilder“ - Sonderproblem Großunternehmen - Verbesserung des Unternehmerbildes durch Wohlstandsentwicklung- Umfrage-Ergebnisse 1983 in der Bundesrepublik Deutschland - Einfluß betrieblicher Sozialleistungen - Fernbild in den USA - Rolle der Intellektuellen - Lehren für die Unternehmer	23
VII. DER MODERNE UNTERNEHMER: THEORIE UND PRAXIS UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS	26
1. Konkurrenzdruck	26
2. Die dirigistische Verführung	27
3. Schattenwirtschaft	28
4. Umweltprobleme	29
5. Menschenführung	29
6. Unternehmenskultur	31
SCHLUSSBEMERKUNG	35
LITERATURVERZEICHNIS	36

VORWORT

Diese Schrift handelt vom Unternehmer, seiner volkswirtschaftlichen Funktion, seiner gesellschaftlichen Rolle und seiner sozialetischen Verantwortung. Zielgruppe sind nicht in erster Linie die Unternehmer, sondern diejenigen, die selbst nicht Unternehmer sind, aber das Bedürfnis haben, dessen Rolle, Aufgaben und Verantwortung zu verstehen.

Normalerweise maßt sich niemand ein Urteil über Berufe an, für die er selbst nicht qualifiziert ist. Das gilt besonders für die akademischen Berufe, zum Beispiel die Juristen, Mediziner, Physiker oder Philosophen, deren Tätigkeitsfeld dem Nicht-Fachmann mehr oder weniger fremd ist. Zumindest kann man hier eine gewisse Zurückhaltung feststellen, über die Qualifikationen von Angehörigen dieser Berufe zu urteilen.

Anders ist das in Bezug auf den Unternehmer. Hier glaubt jeder, befähigt zu sein, eigene kritische Urteile abzugeben, obgleich kaum ein Arbeitsgebiet so komplex und schwer durchschaubar ist wie das des Unternehmers. Sein Handeln vollzieht sich in der Marktwirtschaft im Schnittpunkt von Wirtschaft, Politik, Recht, Technik, Psychologie und Ethik. Zur optimalen Kombination der Produktionsfaktoren hat er die Marktsignale ständig zu beobachten und Entscheidungen zu treffen, die fast immer unter der Bedingung unvollständiger Informationen stehen und deshalb risikobehaftet sind. Er arbeitet in einem Regelkreissystem vieler interdependenter Einflussgrößen. Alles, was er in die Zukunft hinein tut, sind Entscheidungen unter der Bedingung der Unsicherheit. Was er bewirkt, ist - volkswirtschaftlich gesehen - die Allokation der Ressourcen. Entscheidet er falsch, indem er die Marktsignale nicht richtig deutet, so führt dies zu seinem Ausscheiden aus dem Markt.

Wer angesichts dieser komplexen Gegebenheiten etwas zum Thema „Unternehmer“ sagen, Vorurteile ausräumen und damit Voraussetzungen für sachliche Urteile schaffen will, muss die Problematik von Grund auf darstellen. Dazu gehört es auch, die historischen Wurzeln und Wandlungen des Unternehmerbildes sowie das marktwirtschaftliche System, in dem er wirkt, und dessen Funktionsweise im Unterschied zur Zentralverwaltungswirtschaft darzustellen. Nur so besteht Aussicht, dass die volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch wichtige Tätigkeit des Unternehmers verstanden und sachgerecht beurteilt wird.

Während der Arbeit an dieser Schrift haben sich in Osteuropa revolutionäre politische Veränderungen ereignet, die eine freiheitliche politische und wirtschaftliche Neuordnung anstreben. Dadurch gewinnt die Darstellung der Sozialen Marktwirtschaft und der Rolle des Unternehmers in ihr eine neue Aktualität. Denn in den meisten dieser Länder fehlen Unternehmer und die Kenntnis der Spielregeln der Marktwirtschaft.

I. DIE STEUERUNG DES WIRTSCHAFTSPROZESSES: PLANWIRTSCHAFT UND MARKTWIRTSCHAFT

Die Notwendigkeit des Planens - Zentralverwaltungswirtschaft - Marktwirtschaft

Menschliches Handeln ist keineswegs immer planvoll; es ist oft zufallsbedingt, manchmal chaotisch, nicht selten imitierend oder spielerisch. Wirtschaftliches Handeln dagegen, will es erfolgreich sein, muss stets planvolles, vernünftiges Handeln sein. Die Anhänger staatlicher Wirtschaftsplanung weisen zu Recht darauf hin, dass auch in der Marktwirtschaft Unternehmer nach Plänen handeln, d.h. kurz-, mittel- und langfristige Pläne aufstellen, an denen sie ihr wirtschaftliches Handeln orientieren. Die Notwendigkeit planvollen Handelns in der Wirtschaft ist eine Folge der Knappheit der Güter und Leistungen, die dem Menschen zur Verfügung stehen. Er versucht, mit seinen begrenzten Kräften und Ressourcen das für ihn Beste an Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Ohne Planung, d.h. rechtzeitiges Abwägen alternativer Entscheidungsmöglichkeiten und deren optimale Kombination, gibt es kein Wirtschaften, auch wenn das Planen dem einzelnen Wirtschaftssubjekt nicht immer bewusst ist. Die entscheidende Frage, auf die es bei der Beurteilung einer Wirtschaftsordnung ankommt, ist: *Wer plant?* Die einen glauben, dass alles zentral durch den Staat geplant werden sollte, um optimale Ergebnisse zu erreichen. Der deutsche Nationalökonom Walter Eucken hat für die *Wirtschaftsordnung der Steuerung des Wirtschaftsprozesses durch den Staat* den Begriff der „Zentralverwaltungswirtschaft“ geprägt. Anhänger der Zentralverwaltungswirtschaft nennen sich zumeist „Sozialisten“. Nach fast 70 Jahren Erfahrungen mit Planwirtschaften sozialistischer Länder kann man feststellen, dass diese Lösung des Problems der Steuerung des Wirtschaftsprozesses gescheitert ist. Die dramatischen Ereignisse in Osteuropa seit dem Herbst 1989 bestätigen dieses Urteil.

Die Gegenposition gegenüber der Zentralverwaltungswirtschaft ist die Steuerung des Wirtschaftsprozesses über im Wettbewerb der Anbieter und Nachfrager gebildete Marktpreise. Wir nennen dies die *Marktwirtschaft*; in ihr wird die Planung unter vielen Individuen aufgeteilt. Die Planwirtschaft ist durch Zwang, die Marktwirtschaft hingegen durch Freiheit gekennzeichnet. In ihr werden die Entscheidungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte nicht von einem umfassenden zentralen Plan gesteuert, sondern durch die Signale der Preise für Güter und Leistungen. In diesem System spielt der Unternehmer, der aufgrund der Marktsignale über Investitionen und Produktionen entscheidet, eine zentrale Rolle. In einer funktionierenden Marktwirtschaft sorgen die Marktpreise dafür, dass die Güter und Leistungen zum besten Wirt wandern; dies gilt sowohl für den Produzenten als auch für den Konsumenten. Es müssen deshalb auch nicht nur die Preise für Konsumgüter, sondern auch die Preise für alle Zwischenprodukte und Rohstoffe frei gebildet werden, damit sie ihre Steuerungsfunktion erfüllen können. Funktionieren kann eine marktwirtschaftliche Ordnung allerdings nur, wenn der Staat eine entsprechende *Rahmenordnung* garantiert. Insoweit kann auch eine Marktwirtschaft auf die Ausübung staatlicher Zwangsgewalt zwar nicht verzichten, setzt ihr aber Grenzen, die durch den Begriff der „marktkonformen Interventionen“ (Röpke) bestimmt werden. Entscheidend ist, dass eine wirksame Rechtsordnung existiert, insbesondere ein ausreichendes Wettbewerbsrecht, um zu verhindern, dass das Marktsystem von den Marktparteien in Richtung auf antimarktwirtschaftliche Bindungen gesprengt wird. Wichtig für das Funktionieren des Marktsystems ist es nicht, ob der Wettbewerb vollkommen ist, sondern ob es überhaupt Wettbewerb gibt. Grundlage ist die *Anerkennung des Privateigentums* und die Durchsetzbarkeit des Satzes *Pacta sunt servanda*. Dies stellt sicher, dass die Freiheit wirtschaftlichen Handelns nicht durch Willkür und Machtmissbrauch desavouiert wird. Die Privateigentumsordnung ist aber nicht nur eine funktionale Voraussetzung für die Marktwirtschaft, sie ist zugleich, ethisch gesehen, Garant der Freiheit und der Würde des Menschen.

II. DIE GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMER- VERSTÄNDNISSES

Antike - Christliches Mittelalter - Katholische Wirtschaftsethik im 13. Jahrhundert
- Zinsverbot - Sozialpsychologische Wurzel der Unternehmerfeindlichkeit - Die
Position der Liberalen - Erste Definition der Rolle des Unternehmers: Schumpeter
- Karl Marx

Das Verständnis des Wirtschaftsprozesses und der Rolle des Unternehmers darin hat eine lange und wechselvolle Geschichte.

In der Antike und in langen Perioden der christlichen Kirchengeschichte wird die Tätigkeit des Händlers, Kaufmanns und Unternehmers als „minderwertig“, „hässlich“ und „sündhaft“ bezeichnet. Dies geht auf Aristoteles zurück, der das *otium cum dignitate* des Philosophen als die würdigere Lebensweise beurteilte gegenüber der Tätigkeit des Händlers, dem es an innerer Muße fehle: Was er betrieb, war eben ein *negotium* (Geschäftigkeit). So eiferte Aristoteles gegen das Gelddenken seiner Zeit und die dadurch angeblich bewirkte Zerstörung der „natürlichen“ Gesellschaftsordnung. Der heilige Chrysostomus, Erzbischof von Konstantinopel um die Wende des 4. zum 5. Jahrhundert, meinte, Kaufleute könnten wohl kaum ohne Sünde leben. Auch Thomas von Aquin beurteilte den Beruf des Kaufmannes als mit dem Schein der moralischen Minderwertigkeit behaftet. Und in dem bedeutenden Lehrbuch des kanonischen Rechtes Gratians aus dem 12. Jahrhundert heißt es: „Der Kaufmann kann Gott nicht gefallen oder nur mit Mühe.“

Zum negativen Bild des Unternehmertums in der Geschichte bis heute haben auch die Schriften des Alten Testaments und die Lehre Jesu über die Reichen beigetragen. Im Alten Testament gab es einen viel zitierten Text (Deuteronomium 23,19-20), der das Zinsnehmen verbot. Bei der Bewertung der Reden Jesu über die Reichen wurde übersehen, dass mit Reichtum im Sinne der Heiligen Schrift der sterile, verschwenderische Luxus-Reichtum gemeint ist. Nicht gemeint ist dagegen der moderne „Reichtum“, der durch den schöpferischen Beitrag zum Gemeinwohl aus unternehmerischer Kreativität entstanden ist. Der sterile Luxus-Reichtum, wie ihn die Bibel verurteilt, findet sich heute weniger in den so genannten kapitalistischen Ländern als in den noch vorkapitalistisch-feudal organisierten Gesellschaften mancher *Entwicklungsländer*.

Trotz des moralischen Verdiktes des heiligen Thomas entdeckte die katholische Wirtschaftsethik des 13. Jahrhunderts den Unternehmer, worauf besonders Johannes Messner hingewiesen hat. Sie entdeckte nämlich die Bedeutung der Unternehmerfunktion für die Erfüllung des Gemeinwohlzweckes der Wirtschaft. Bei der Beurteilung der neuen Handelsunternehmen ging sie vom Gemeinwohl aus. Danach ist die Unternehmerleistung im Gemeinwohlinteresse gelegen, weshalb die durch sie erzielten Gewinne moralisch nicht zu beanstanden seien. Die damaligen Sozialethiker hielten zwar an der mittelalterlichen Geldtheorie fest, dass nämlich Geld an sich unfruchtbar sei, betonten aber, dass der Unternehmergewinn nicht gegen das Wucherverbot verstoße. So bewirkte das Zinsverbot eine Förderung des Unternehmergeistes: Leihzins war verboten, Kapitalprofit aus unternehmerischer Tätigkeit aber erlaubt. Spätere Wirtschaftshistoriker, wie Werner Sombart, haben auf die große Bedeutung dieser Unterscheidung hingewiesen. Diese bedeutende Entdeckung der mittelalterlichen Sozialethik geriet jedoch allzu bald in Vergessenheit zugunsten der alten Unternehmerfeindlichkeit der Theologen und Philosophen. Trotz der theoretischen Abneigung der meisten Theologen gegenüber den Kaufleuten hat jedoch die Kirche den Kaufleuten schon früh Schutz geboten. So schützte Papst Gregor VII. im Jahre 1074 italienische Kaufleute gegen Übergriffe des französischen Königs durch Androhung der Exkommunikation. Auch zeigte sich, dass die Kaufleute als gute Christen betrachtet und daher von der Kirche nicht abgewiesen, sondern aufgenommen wurden. Die Haltung der mittelalterlichen Kirche wurde zunehmend von der Nützlichkeit der Kaufleute beeinflusst, nicht zuletzt der Fernhändler, die die Verbindung zum Orient herstellten. Theorie und Praxis deckten sich nur noch

teilweise.

Die Unternehmerfeindlichkeit zahlreicher Theologen und Philosophen mag zwar damit zusammenhängen, dass in der vorindustriellen Zeit (Bedarfsdeckungswirtschaft) Haushalt und Betrieb eine Einheit waren und die Unternehmerfunktionen noch eine geringe Rolle spielten. Aber die durch Jahrhunderte zu beobachtende Abneigung der Menschen gegenüber der Figur des kreativen Unternehmers hat auch eine *sozialpsychologische Wurzel*. In der Vorstellung der meisten Menschen war in der Vergangenheit der friedlich seine Furchen ziehende und sein Land bestellende Landmann die Idealfigur einer gelungenen menschlichen Existenz. In dessen Leben traten keine grundlegenden Veränderungen ein. Jahr für Jahr wiederholte sich der gleiche Lebensrhythmus. Dies war ein Symbol für eine friedvolle Gesellschaft. Der Unternehmer dagegen wurde zu Recht als eine Figur erkannt, deren wesentliche Lebensaufgabe darin bestand, Vorhandenes durch seine kreativen Fähigkeiten zu verändern.

Joseph Schumpeter hat den kapitalistischen Prozess, dessen wesentlicher Motor der Unternehmer ist, als einen Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ charakterisiert. Kein Wunder, dass dieser Figur seit alten Zeiten böse, zerstörerische Kräfte zugeschrieben wurden. Es ist ein Grundzug menschlichen Wesens, dass das Festhalten an bestehenden Lebensformen eng verbunden ist mit der Angst vor befürchteten Nachteilen, die durch Veränderungen eintreten könnten. So ist es verständlich, dass das Leben des braven Landmannes als das Ideal menschlicher Lebensführung über die verschiedensten Kulturen hinweg gegolten hat, während dem Unternehmer als fast dämonischer Figur misstraut wurde.

Selbst die Begründer der liberalen Wirtschaftswissenschaften hatten für den kreativen Unternehmer keinen Platz. Er schien ihnen überflüssig zu sein. Adam Smith (1723-1790) hat zwar die große Entdeckung gemacht, dass der Wirtschaftsprozess als Kreislauf zu verstehen ist. Er verharrte aber in den mechanistischen Vorstellungen des 18. Jahrhunderts und interpretierte den Wirtschaftsprozess nach Art eines Naturgesetzes. Daraus resultierte die Theorie des Laissez-faire-Liberalismus, der an die lenkende Wirkung einer „unsichtbaren Hand“ glaubte, die eine prästabilisierte Harmonie sicherstellen würde. Auch David Ricardo, der zweite Gründervater des Manchester-Liberalismus, hielt den Unternehmer für überflüssig: Der wirtschaftliche Prozess funktioniere gewissermaßen von selbst. Der Unternehmer war in diesen Vorstellungen lediglich der *Kapitalgeber*, also der *Kapitalist*, wie ihn später auch Karl Marx beschrieben hat. Das hohe Ansehen von Smith und Ricardo hat dazu geführt, dass mehrere Generationen nach ihnen an dieser negativen Beurteilung des kreativen Unternehmers festgehalten haben. Erst viel später, um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert, erkannten die Nationalökonomien die entscheidende Bedeutung, die der kreative Unternehmer für das wirtschaftliche Wachstum hat. Alfred Marshall (1842-1924) fügte den drei klassischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital, Arbeit einen vierten hinzu: die *Organisation*. Der allgemeine Durchbruch einer positiven Unternehmertheorie erfolgte erst 1912 mit Joseph A. Schumpeters Buch „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“. Für Schumpeter liegt das Wesen der Unternehmerfunktion in dessen besonderer Rolle: neue Kombinationen der Produktionsfaktoren zu erkennen und durchzusetzen. Es ist der Typ des kreativen Unternehmers, des entscheidenden Motors von Innovationen und damit wirtschaftlichen Wachstums, den Schumpeter beschreibt.

Später hat Götz Briefs eine weitere wichtige Funktion des Unternehmers definiert, nämlich seine Aufgabe, *Preise und Kosten in Schach und Proportion zu halten*. Um diese Aufgabe zu erfüllen, ist ein leistungsfähiges Rechnungswesen im Unternehmen erforderlich. Heute erlaubt der Einsatz von Computern dem Unternehmer eine wirksame Kontrolle seiner eigenen Entscheidungen und damit die Erfüllung der von Briefs beschriebenen Aufgabe.

Es ist besonders interessant, dass die Theorie von Adam Smith einen der Ausgangspunkte für die Überlegungen von Karl Marx bildete. Für Marx war der Unternehmer lediglich der Kapitalist, der sein Kapital in seinem Unternehmen investierte und den Arbeitern den wohlverdienten, angeblich nur von diesen geschaffenen Produktionsmehrwert durch zu niedrige Löhne vorenthielt,

sie also *ausbeutete*. Die andere Quelle für den atheistischen jungen Marx in seiner sozial-ethischen Ambition, für mehr soziale Gerechtigkeit zu sorgen, war paradoxerweise die biblische Lehre von der Sündhaftigkeit des Reichtums. Es war das Neid-Motiv, das den Sozialismus im 19. und 20. Jahrhundert dazu verführte, Verteilungspolitik zur Bekämpfung der Armut für wichtiger zu halten als Wachstumspolitik. Merkwürdig ist allerdings, dass Karl Marx wohl erkannte, dass seine utopische Vorstellung von einer paradiesischen Überfluss-Gesellschaft - wenn überhaupt - nur erreicht werden könne, wenn man in einer Übergangsphase dem ungeliebten Unternehmer erlaube, durch seine Tätigkeit Kapital zu akkumulieren und dadurch wirtschaftliches Wachstum zu ermöglichen. So fand auf diesem Umweg der kreative Unternehmer, wenn auch nur als vorübergehend geduldete Figur, die durch die Revolution schließlich beseitigt werden sollte, Eingang in die Lehre von Karl Marx.

III. DIE GESCHICHTE DER MARKTWIRTSCHAFT

Adam Smith und David Ricardo - Mängel der Wettbewerbsapparatur - Die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert - Gegenkräfte: Marxismus und christlich-soziale Bewegung - Wirtschaft als Automat - Die Erneuerung der Liberalen Theorie durch Eucken und Böhm - Theorie und Praxis der Sozialen Marktwirtschaft

Am Anfang der Geschichte der Marktwirtschaft stand die von Adam Smith und David Ricardo stammende Erkenntnis von der Lenkungsfunction der Marktpreise. Damit war in neuerer Zeit der erste Schritt zu einer Theorie der Marktwirtschaft getan. Allerdings glaubten die Begründer dieser Theorie an einen vollständig mechanischen, von einer unsichtbaren Hand gelenkten Ablauf des Wirtschaftsprozesses. Es war die Loslösung der Wirtschaft vom Menschen. Der Unternehmer spielte in diesem System theoretisch nur als Kapitalgeber, nicht aber als Motor des Wirtschaftsprozesses eine Rolle. Daher konnte es in diesem System auch keine soziale Verantwortung der Akteure geben und damit keine Wirtschaftsethik. Das führte zu einer Wirtschaftspolitik des reinen Laissez-faire, in England zum so genannten Manchester-Liberalismus, in den Vereinigten Staaten zu den Auswüchsen der industriellen Gründerjahre, deren unternehmerische Protagonisten gelegentlich als „Raubritter“ bezeichnet wurden.

Im Gegensatz zum Altliberalismus wissen wir heute um gewisse Mängel der Wettbewerbsapparatur in Form unvollkommener Märkte: von Oligopolen und Monopolen. Wir sind uns darüber im Klaren, dass das Marktsystem - im Unterschied zum Credo der Altliberalen Smith'scher Prägung - bestenfalls wie ein Halbautomat wirkt, der sinnvoller Bedienung bedarf. Um bestimmten Anforderungen nach sozialem Ausgleich und sozialer Sicherheit zu genügen, müssen wir uns um den Einbau entsprechender Stabilisatoren bemühen. Die Wettbewerbsordnung bedarf der Ergänzung durch eine Gesellschafts- und Sozialpolitik, die den Menschen nicht nur funktional als Produzenten und Konsumenten, sondern auch in seiner persönlichen Existenz sieht.

Es ist zwar richtig, dass das Prinzip Markt als Dienstwert für eine optimale Güterversorgung prinzipiell sittlich gut ist. Dies setzt einen funktionierenden Wettbewerb voraus, durch den sich unternehmerisches Gewinnstreben gesellschaftlich positiv auswirkt. Darüber hinaus müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, die den sozialen Ausgleich sicherstellen. Zu betonen ist allerdings, dass eine sozial ausgleichende Gesellschaftspolitik nicht gegen grundlegende ökonomische Gesetze, wie die Knappheit vorhandener Ressourcen und die Notwendigkeit kostendeckender Preise, durchführbar ist.

Der Weg von der altliberalen Marktwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft war lang und schmerzhaft. Die Industrialisierung der europäischen Länder seit dem Anfang des 19. Jahrhunderts war begleitet vom Massenelend des Industrieproletariates. Lange Arbeitszeiten, oft sieben Tage in der Woche von früh bis spät, Kinderarbeit und niedrige Löhne, dazu keine Sicherung gegen Krankheit und im Alter kennzeichneten die Lage der Industriearbeiter in dieser Zeit.

Das Wesentliche der industriellen Revolution waren Veränderungen auf zwei Gebieten:

1. der Übergang von der feudalistischen zur liberalistischen Wirtschaftsverfassung;
2. eine Häufung von technischen Erfindungen und Entdeckungen, die der Vermehrung der Gütererzeugung dienten, beginnend mit der Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt vor fast 200 Jahren.

Trotz der für die wirtschaftliche Entwicklung positiven Umstände hat die erste Phase des industriellen Zeitalters viel Menschenleid, Massenarmut und Elend hervorgebracht. Wie ist das zu erklären? Die Beseitigung des feudalistischen Systems befreite die damals noch überwiegend in Leibeigenschaft lebende Landbevölkerung, was bedeutete, dass alle heiraten und eine Familie gründen konnten. Jeder konnte nunmehr eine rechtlich freie Existenz allein aus seiner Arbeitsfähigkeit begründen, so dass auch die Heiratsbeschränkungen entfallen konnten. Die Folge war

ein bis dahin ungeahntes Bevölkerungswachstum. In den Industrieländern verdreifachte sich die Menschenzahl innerhalb von einhundert Jahren. In England beispielsweise betrug die Einwohnerzahl im Jahre 1800 noch 10 Millionen, im Jahre 1850 aber schon 20 Millionen Menschen. Dazu hat auch die verbesserte Heilkunst und Hygiene beigetragen, die die Lebenserwartung der Menschen ständig steigen ließ. Diesem Tempo der Bevölkerungszunahme war aber auch die stürmische wirtschaftlich-technische Entwicklung nicht gewachsen; zwar nahm die Zahl der Arbeitsplätze in den neu gegründeten Fabriken schnell zu, aber noch schneller wuchs die Geburtenzahl und damit die Zahl derer, die Arbeit suchten. Dies war der eigentliche Grund für die an sich so widerspruchsvolle Erscheinung von Massenelend in der Arbeiterschaft während der ersten Phase der industriellen Revolution.

Es ist allerdings zutreffend, dass die liberale Wirtschaftsordnung dazu führte, dass der Arbeitslohn dieser besitzlosen Arbeitermassen unter den tatsächlich an sich schon geringen Arbeitsertrag gedrückt wurde. Es war das Verdienst der Gewerkschaften, diese Spanne der „Ausbeutung“, d.h. die Spanne zwischen dem tatsächlichen und dem möglichen gleichgewichtigen Lohn nach und nach für den Arbeiter erkämpft zu haben.

Das Elend der industriellen Arbeiterschaft in der Frühzeit der Industrialisierung führte damals zu Aufständen der Not leidenden Arbeiter, die ihren ohnmächtigen Zorn an den Maschinen ausließen, in denen sie ihre Feinde sahen. In der englischen Textilindustrie, aber auch in Deutschland gab es diese Maschinenstürmer.

Politische Kräfte begannen sich zu formieren, die versuchen wollten, die bestehenden sozialen Ungerechtigkeiten zu beseitigen oder doch zu mildern. Gesetze zur Begrenzung der Arbeitszeit und besonders der Kinderarbeit wurden in mehreren Ländern erlassen. 1848 veröffentlichten Karl Marx und Friedrich Engels in London das *Kommunistische Manifest*, gewissermaßen die Geburtsurkunde der internationalen revolutionären Arbeiterbewegung. In diesem bis weit in das 20. Jahrhundert hinein wirkenden Dokument wurden die Grundsätze des sogenannten wissenschaftlichen Kommunismus, nämlich materialistische Geschichtsauffassung, Klassenkampftheorie und Diktatur des Proletariates, als politisches Ziel dargestellt. Es schloss mit dem Kampfruf: „Proletarier aller Länder, vereinigt euch.“

Dies war der Beginn der internationalen sozialistischen Arbeiterbewegung. Vor allem in England begann im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts der Aufstieg der Gewerkschaften. Aber nicht nur Politiker und Gewerkschafter, auch Wirtschaftswissenschaftler wandten sich gegen den Laissez-faire-Liberalismus und seine Auswüchse. In Deutschland entstand in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts der so genannte Kathedersozialismus, in England die Fabian Society. Beide haben auf die Intellektuellen ihrer Länder einen starken Einfluss in Richtung eines anti-marktwirtschaftlichen Sozialismus gehabt.

Aber auch in kirchlichen Kreisen fanden sich Verteidiger der Rechte der Arbeiter, wozu sich schon früh christlich gesinnte Unternehmer bekannten. Schon lange vor Karl Marx kritisierten katholische Intellektuelle wie Joseph Görres die sozialen Folgen eines ungehemmten Kapitalismus. Für sozialpolitische Reformen statt kommunistischer Revolution setzten sich erfolgreich vor allem Adolph Kolping und Bischof Wilhelm Emmanuel von Ketteler ein. Sie wurden zu Pionieren einer christlich-sozialen Massenbewegung. Schon vor Marx gründeten sie ihre Vereine, die Vorläufer der heutigen katholischen Sozialverbände Kolpingwerk, Katholische Arbeitnehmer-Bewegung und Katholisch-kaufmännischer Verein. Ihre Aktivitäten wurden schließlich in der deutschen Zentrumspartei auch politisch wirksam. Ihre Forderungen wurden später vom päpstlichen Lehramt aufgenommen. In der ersten Sozialzyklika „*Rerum novarum*“ (1891) bestätigte Leo XIII. die Notwendigkeit staatlicher Sozialpolitik und die Sicherung des Koalitionsrechts auch für die Arbeiter (Gewerkschaften) sowie die soziale Bindung des im Gegensatz zum Marxismus ausdrücklich anerkannten Privateigentums. Der Papst prangerte in seiner Enzyklika die sozialen Schwächen des Frühkapitalismus an und ermahnte die Arbeitgeber, ihre Arbeiter gerecht zu behandeln und ihnen einen angemessenen Lohn zu geben.

In Deutschland wurden unter Bismarck in den Jahren 1883, 1884 und 1889 die berühmt gewordenen Sozialversicherungsgesetze erlassen, die den Arbeitern Hilfe bei Krankheit, Unfall und im Alter gewährten.

Man kann wohl mit Recht feststellen, dass nicht die marxistische Revolution, sondern die sozialpolitischen Reformen die soziale Frage des 19. Jahrhunderts in Europa weitgehend gelöst, zumindest entscheidend entschärft haben.

Diese sozialpolitische Bewegung richtete sich gegen das Grundprinzip des Smithschen Systems, das die Wirtschaft als Automaten verstand, in dem für Ethik, also sozial verantwortliches Handeln, kein Platz war. Noch heute vertritt Milton Friedman, der bekannte Nationalökonom aus Chicago, die Überzeugung, dass gerade durch die ausschließliche Verfolgung der Eigeninteressen des Unternehmers allein unter gewinnbringenden Absichten das Gemeinwohl am meisten gefördert werde; die Wirtschaft sei ein wertneutraler Raum, der eigenen Gesetzen folge und daher für sozialethische Forderungen keinen Platz biete.

In den Wirtschaftswissenschaften kam es erst in den dreißiger Jahren unseres Jahrhunderts, wohl als Antwort auf die internationale Ausbreitung sozialistischen Denkens, zu einer Erneuerung der liberalen Wirtschaftstheorie. Die entscheidenden Beiträge haben zunächst Walter Eucken und Franz Böhm mit ihrer Freiburger Schule geleistet. Sie erkannten, dass der Markt als Steuerungssystem nicht sich selbst überlassen bleiben kann, sondern systemkonformer Rahmenbedingungen bedarf, um sozialverträglich zu sein.

Nach dem Zweiten Weltkrieg ist dann in der Bundesrepublik Deutschland aus den Gedanken der Freiburger Schule die Soziale Marktwirtschaft entwickelt worden. Politischer Promoter war der legendäre erste Wirtschaftsminister der Bundesrepublik: Ludwig Erhard. Intellektuelle Helfer waren besonders Wilhelm Röpke und Alfred Müller-Armack, der das Wort „Soziale Marktwirtschaft“ prägte, und deren ordo-liberaler Freundeskreis. Diese Männer waren davon überzeugt, dass auf die Dauer Marktregeln nur funktionieren, wenn sie von einem moralischen Grundkonsens getragen werden.

Müller-Armack definierte die Soziale Marktwirtschaft als eine nach den Regeln der Marktwirtschaft ablaufende, aber mit sozialen Ergänzungen und Sicherungen versehene Wirtschaft. Diese Soziale Marktwirtschaft ist kein Naturprodukt, sondern eine empfindliche Kulturpflanze.

Unmittelbar nach dem Krieg herrschte in Westdeutschland große Not. Es fehlte an allem. Die meisten Produktionsanlagen waren zerstört oder beschädigt. Als Erbe der streng dirigistischen Kriegswirtschaft und einer inflationären Währungspolitik gab es eine zurückgestaute Inflation und eine nicht funktionierende Wirtschaft. Von vielen Seiten gab es den Rat, die Not weiter dirigistisch durch Preiskontrollen, Zuteilungssysteme (Lebensmittelkarten etc.) und Produktionsplanung zu bewirtschaften.

Ludwig Erhard hatte dagegen den Mut, auf die schöpferischen Kräfte einer freien Wirtschaft zu vertrauen und die notwendigen Entscheidungen durchzusetzen. Er folgte damit den Empfehlungen der Freiburger Schule, deren führende Köpfe nach dem Kriege erkannten, dass nicht die Kriegszerstörungen primär die Ursache der seit 1945 fortdauernden Not waren, sondern die „fehlerhafte Organisation des volkswirtschaftlichen Produktionsapparates“.

Nach einer von den Siegermächten verordneten radikalen Währungsreform (Stichtag: 21. Juni 1948), die den ungeheuren Geldüberhang beseitigte, schaffte Erhard das Zuteilungssystem und die Preiskontrollen ab. Er gab damit den bisher zurückgestauten - und nur teilweise im schwarzen Markt wirksamen - Initiativkräften unzähliger „Unternehmer“ im weitesten Sinne Raum zu kreativer Entfaltung. Das Resultat war das sogenannte und vielbewunderte Deutsche Wirtschaftswunder mit jahrelangen realen Wachstumsraten von durchschnittlich 8 Prozent p.a. bei weitgehender Geldwertstabilität. Voraussetzung für das Gelingen dieser Politik war es, dass in Westdeutschland noch gewisse wirtschaftliche Grundstrukturen existierten, wie zum Beispiel das Eigentumsrecht an Produktionsmitteln, sowie das Vorhandensein fähiger Unternehmer.

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft geht nach Müller-Armack von drei Thesen aus:

- Wirtschaftspolitik kann sinnvoll nur von einer Gesamtordnungsidee her geführt werden.
- Der Interventionismus, der verschiedene wirtschaftspolitische Ziele durch eine systemlose Vermengung der Ordnungen zu erreichen sucht, kann nicht zugelassen werden.
- Die Wirtschaftspolitik muss aus einer reinen Ordnungsidee entwickelt werden, die entweder marktwirtschaftlich oder lenkungswirtschaftlich sein muss. Einen Erfolg versprechenden dritten Weg gibt es nicht.

Die beschriebene Entwicklung der Marktwirtschaft zur Sozialen Marktwirtschaft zeigt, dass sich der Unternehmer in der Vergangenheit stets wandelnden Rahmenbedingungen anpassen mußte. Das erschwerte oft sein Selbstverständnis und führte zu falschem Rollenverständnis. Jüngstes Beispiel für sich ändernde Rahmenbedingungen sind die neu aufgetretenen ökologischen Probleme, die sich nachweislich systemkonform in der Sozialen Marktwirtschaft besser als in jedem anderen Wirtschaftssystem regeln lassen.

IV. DIE ROLLE DES UNTERNEHMERS IN DER MARKTWIRTSCHAFT

Was tut ein Unternehmer? - Der schöpferische Unternehmer: Große und kleine Innovationen - Einzelwirtschaftliche Rentabilität als Grundbedingung - Gemeinwohl-Funktion des Gewinns - Gewinn und Neid - Gewinn als Handlungsmotiv - Ungerechtfertigte Gewinne - Gewinnmaximierung und Sachziel der Wirtschaft - Moderne Berufsauffassung des Unternehmers - Beauftragte Unternehmer: Manager - Die sozialpolitische Kompetenz des Staates - Koordinierung von Menschen als neue Funktion des Unternehmers

Die Literatur über diese Frage gibt zum Teil widersprüchliche, jedenfalls eher verwirrende Antworten, und auch der berühmte „Mann auf der Straße“ hat kein klares Bild von der Figur des Unternehmers. Er versteht nicht, was dieser tut. Dies hängt damit zusammen, dass der Unternehmer im wesentlichen Entscheidungen zu fällen und diese durchzusetzen hat. Das sind abstrakte Vorgänge, die sich der Beobachtung Außenstehender entziehen. So halten sich die meisten Menschen an eher konkrete Tatbestände und neigen dazu, den Unternehmer als den Kapitalgeber, den *Kapitalisten* zu verstehen, der mit seinem Kapital ein Unternehmen gründet und in Gang hält.

Diese Betrachtung ist falsch. Man braucht sich nur vorzustellen, dass ein Unternehmer ja auch mit geliehenem Geld, also Kapital, das andere gespart haben, ein Unternehmen gründen und führen kann. Nicht, dass er Kapital hat, eigenes oder fremdes, ist für seine Rolle entscheidend, sondern was er damit tut. So ist das Rollenverständnis „Kapitalist“ also offenbar nicht zutreffend.

Ein anderer Versuch, die Rolle des Unternehmers zu verstehen, orientierte sich daran, dass er Arbeitnehmern Arbeitsplätze verschafft. So wird er kurzerhand als *Arbeitgeber* verstanden. Aber auch dieses Rollenverständnis erfasst die spezifische Aufgabe des Unternehmers nicht. Auch Ärzte, Rechtsanwälte, Wissenschaftler beschäftigen Hilfspersonal, sind also insoweit auch Arbeitgeber.

Die bekannteste zutreffende Definition der Rolle des Unternehmers hat Schumpeter geliefert, der den *schöpferischen Unternehmer* als jemanden beschreibt, der durch immer neue Kombinationen von Produktionsfaktoren Innovationen realisiert und damit wirtschaftliches Wachstum ermöglicht. Diese Beschreibung ist sicher nicht erschöpfend. In solcher Weise kreativ - im Schumpeterschen Sinne - sind keineswegs alle Unternehmer. Allerdings darf man nicht vergessen, dass auch die Summe vieler kleiner Innovationen, die nicht nur technischer, sondern oft auch organisatorischer oder kommerzieller (Vertriebsformen!) Art sind, Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung liefern.

Natürlich sind die spektakulären, oft risikoreichen Neuerungen, die immer wieder schubweise das allgemeine Wirtschaftswachstum beschleunigen, von besonderer Bedeutung. Vor 100 Jahren war es die Nutzbarmachung der Elektrizität und der Chemie. In jüngerer Zeit ist es der Übergang aller mechanischen, elektrischen und elektromechanischen in elektronische Systeme, der mit einer immer stärkeren Miniaturisierung und der Weiterentwicklung der so genannten Software verbunden war. Im einzelnen ist zu erinnern an die weltweite Bedeutung, die in den vierziger Jahren die Verbreitung der Kunststoffe hatte, in den fünfziger Jahren die Erfindung der Transistoren und die Entwicklung der Elektronik, in den sechziger Jahren die erste Generation der Computer und seit den siebziger Jahren die stürmische Entwicklung der Mikroprozessoren. In unserem Jahrzehnt scheint die *Gentechnik* wirtschaftliche Entwicklungen einzuleiten, die zum Beispiel in der Ernährungswirtschaft zu umwälzenden Veränderungen führen werden.

Solche grundlegenden Innovationen, die technische Erfindungen in ökonomische Produktionen und die Vermarktung der Produkte umsetzen, sind zwar wichtig, aber sie sind eben nicht der einzige Weg, unternehmerisch tätig zu sein. Zudem muss man sehen, dass die großen Neuerun-

gen oft einen großen Kapitaleinsatz erfordern und mit hohen Risiken behaftet sind. Sehr leicht - und das geschieht nicht selten - gerät deshalb der Erstinnovator in große wirtschaftliche Schwierigkeiten. In Amerika gibt es ein Sprichwort: *Pioneering does not pay*.

Der Unternehmer muss mit dem Risiko leben. dass dies nicht nur graue Theorie, sondern oft sehr schmerzhaft Praxis ist, zeigt die Konkursstatistik. In der Bundesrepublik Deutschland gab es in den Jahren 1986 und 1987 folgende Konkurse, d.h. gescheiterte Unternehmer:

1986: 13.456

1987: 12.058

In beiden Jahren war der Anteil der Einzelhändler an den Konkursen 15 Prozent und der Anteil der jüngeren Unternehmen, die nicht länger als 8 Jahre bestanden, 75 Prozent.

Die vorhin erwähnten zwar einseitigen, aber doch positiven Beschreibungen der Unternehmer-Rolle kontrastieren zu den aggressiv negativen Urteilen, die im Unternehmer lediglich einen Schmarotzer sehen, der seine Stellung dazu ausnutzt, um sich unverdiente Gewinne anzueignen. In dieser Vorstellung ist der gesamte Wirtschaftsprozess ein reines Nullsummen-Spiel, bei dem jeder Teilnehmer versucht, auf Kosten der Mitspieler möglichst viel aus dem Spiel herauszuziehen, wobei der Unternehmer dazu angeblich eine privilegierte Chance hat. Der vom Unternehmer als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung ausgehende Wachstumsprozess wird bei dieser Betrachtung völlig außer Acht gelassen.

Was ist nun wirklich die Rolle des Unternehmers? Darauf gibt es keine einfache Antwort. Die Antwort hängt nämlich auch davon ab, in welchem gesellschaftspolitischen Wertesystem er seine Rolle zu spielen hat. Gewiß muss er sein Verhalten und damit sein Rollenverständnis vor seinem eigenen moralischen Gewissen verantworten. Aber er ist doch zugleich von dem Wertesystem der Gesellschaft, in der er tätig ist, beeinflusst, ja abhängig.

Dennoch gibt es einige wichtige Kriterien, die für das Rollenverständnis des Unternehmers in jeder freiheitlichen Gesellschaft gelten. Als Grundorientierung ist in der Marktwirtschaft die einzelwirtschaftliche Rentabilität für unternehmerisches Handeln nicht ersetzbar. *Rentabilität* ist das, was Götz Briefs meinte, wenn er dem Unternehmer die Aufgabe zuschob, Kosten und Preise in Schach und Proportion zu halten. Diese Aufgabe bedeutet, dass er - durchaus eigennützig - Gewinne anstreben muss. Mit korrekten Mitteln erwirtschafteter Gewinn ist Maßstab für richtiges unternehmerisches Handeln. Die vor allem bei Sozialisten verbreitete Verteufelung des Gewinns verkennt die für das Gemeinwohl wichtige Funktion des Gewinns. Erst der Gewinn ermöglicht dem Unternehmer, die Existenz seines Unternehmens zu sichern und neue, wachstumsfördernde Innovationen zu wagen. Es ist deshalb verständlich, dass der bekannte amerikanische Gewerkschaftsführer S. Gompers einmal sagte: „Das größte Verbrechen, das ein Unternehmer begehen kann, besteht darin, keinen Gewinn zu erzielen.“

In den USA ist das Verhältnis zum Gewinn weniger ideologisch verkrampft als in Europa mit der dort so verbreiteten marxistischen Blickverengung. Tatsächlich werden die Gewinne weit überschätzt. Umfangreiche statistische Untersuchungen haben gezeigt, dass etwa 15 Prozent des Volkseinkommens auf Vermögenszins und Unternehmensgewinn entfallen, also 85 Prozent auf Löhne und Gehälter. Dabei ist zu beachten, dass das, was populär als Gewinn bezeichnet wird, aus drei unterschiedlichen Elementen besteht: Da ist zunächst die normale Verzinsung des im Unternehmen investierten Kapitals, sodann der Lohn, der dem Unternehmer für seine Tätigkeit zusteht, und als Restgröße der eigentliche Unternehmensgewinn. Diese Restgröße ist schwankend und der eigentliche Preis für erfolgreiches unternehmerisches Handeln.

Wenn trotzdem der Gewinn so oft kritisiert und als unmoralisch diskreditiert wird, so spielt neben der Unkenntnis über Umfang und ökonomische Funktion des Gewinns ganz sicher auch das Neid-Motiv eine wichtige Rolle. Helmut Schoeck geht in seinem Buch über den Neid so weit, diesen als die Wurzel aller egalitären, sozialistischen Wirtschaftstheorien anzusehen. Ein Leitsatz der so genannten Wohlfahrtsökonomie ist es, den geringsten Neid der größtmöglichen Men-

schenzahl anzustreben. Dies widerspricht jedoch der menschlichen Natur, die immer und unter allen Bedingungen Anlass zum Neid findet.

Es wird manchmal behauptet, die Gewinnmaximierung sei das wichtigste unternehmerische Handlungsmotiv. Die Realität sieht anders aus. Gewiss geht es nicht ohne Gewinn. Aber das ist nicht die letzte oder gar einzige Triebfeder des Unternehmers. Dazu motivieren ihn die Lust am Schaffen, Familiensinn, Streben nach starker Marktstellung und nach gesellschaftlichem Prestige. Er erstrebt zwar Gewinn, wichtiger ist aber den meisten Unternehmern das Erhalten des Unternehmens. Das setzt langfristiges Denken und manchmal Verzicht auf momentane Gewinnmaximierung voraus. Es ist eine bekannte Tatsache, dass überhöhte Gewinne aus momentanen Wettbewerbsvorteilen die Konkurrenz anziehen und dadurch zukünftige Gewinnchancen schmälern. In den USA führt die Gewohnheit der Aktiengesellschaften, Quartalsdividenden auszuschütten, zu einer Tendenz gesamtwirtschaftlich schädlichen kurzfristigen Denkens.

Für den klugen Unternehmer kommt es nicht auf die momentane Gewinnmaximierung an, sondern auf „maximization of a total situation“, wobei der Profit eben nur *eine* Komponente ist.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass es ungerechtfertigte Gewinne gibt. Diese entstehen, wenn Unternehmer die Spielregeln des Wettbewerbs auszuschalten versuchen. Um dies zu verhindern, muss der Staat für wirksame Kartell- und Anti-Trustgesetze sorgen. Eine weitere Ursache ungerechtfertigter Gewinne entsteht dann, wenn der Staat durch dirigistische Maßnahmen den Wettbewerb ausschaltet und durch Vergabe von Lizenzen, Konzessionen und Quoten den begünstigten Unternehmen leichte, nicht im Wettbewerb erwirtschaftete Gewinne ermöglicht. Besonders in einigen Entwicklungsländern ist diese Situation zu beobachten. In den Industrieländern bilden sie die Ausnahme.

Um erfolgreich zu sein, bedarf der Unternehmer schöpferischer Kombinationsgabe, realer Phantasie, Talent zum Koordinieren und Tatkraft. Er kann seine Fähigkeiten rücksichtslos-individualistisch oder aber auch sozial-verantwortungsbewusst einsetzen.

Auch der rücksichtslos-individualistisch tätige Unternehmer kann dem ökonomischen Gemeinwohl dienen, wenn er nämlich Erfolg hat und dadurch zum materiellen Wohlstand der Gesellschaft beiträgt. Konsequente Liberale wie Friedman halten es geradezu für unerlaubt, Gewinne für soziale Zwecke zu verwenden. Er erkennt als einzige soziale Verantwortung der Wirtschaft an, unter korrekter Benutzung ihrer Hilfsquellen ihre Gewinne zu erhöhen. Dieser Typ des Unternehmers begünstigt das Zerrbild des egozentrischen Unternehmers, der ausschließlich vom Profitstreben beherrscht ist und sich auf Kosten seiner Mitarbeiter und der Verbraucher bereichert.

Friedman und seine Gesinnungsgenossen verkennen, dass die Wirtschaft zwar ein rationales System mit eigenen Gesetzen ist, jedoch eingebettet in einen umfassenden Kulturzusammenhang. Der Unternehmer muss deshalb dahin wirken, das Sachziel der Wirtschaft zu erreichen, nämlich die „Kulturfunktion der Unterhaltsfürsorge“, wie Werner Sombart das einmal genannt hat. Es handelt sich darum, auch die humane Seite des Wirtschaftens gegenüber allen Beteiligten ernst zu nehmen. Diese Forderung ist übrigens auch eine Absage an den totalen Unternehmer, der nichts anderes kennt als sein ökonomisches Erfolgsdenken, der keine Zeit mehr hat für Frau und Kinder, das Schöne, das Religiöse, für Gott. Auch der Betrieb ist ein Sozialgebilde, und es gehört zu den Aufgaben des Unternehmers, sich zu bemühen, seinen Mitarbeitern zu ermöglichen, den Betrieb als Lebensraum zu erfahren. Dem stehen oft beträchtliche Hindernisse entgegen, nämlich die technische Versachlichung vieler Betriebsabläufe und aus der Organisation sich ergebende Fremdbestimmung. Das schon vor Jahren aufgekommene Schlagwort vom „Menschen im Betrieb“ zeigt aber an, dass Bemühungen in diese Richtung zur modernen Berufsauffassung des Unternehmers gehören. Soziologische Untersuchungen zeigen übrigens, dass die Anhänger eines autoritären Kommandostils nur noch eine deutliche Minderheit unter den Unternehmern bilden.

Die Teilnahme der Geführten an der Willensbildung, die zur Entscheidung der Spitze führt, ist erwünscht, in vielen Fällen sogar notwendig. Mitdenken der Geführten, deren Information und Ausbildung sind die Voraussetzungen einer guten Teamarbeit. Teamarbeit steht nicht im Gegensatz zur Notwendigkeit der Einheit der verantwortlichen wirtschaftlichen Leitung des Unternehmens durch den Unternehmer. Die Leitung des Unternehmens ist die eigentlich unternehmerische Aufgabe. Dazu bedarf es eines klaren Konzeptes, um auch die Mitarbeiter zielstrebig motivieren zu können.

Neben den Eigentümer-Unternehmern gibt es inzwischen unzählige Unternehmer, die nicht zugleich Eigentümer des Unternehmens sind. Sie werden heutzutage Manager genannt. Deren Funktion ist unternehmerisch im ursprünglichen Sinn. Wir haben schon früher festgestellt, dass die Rolle des Unternehmers nicht daran gebunden ist, dass er zugleich Eigentümer, Kapitalist ist. Die unternehmerische Aufgabe ist vom Eigentum weitgehend unabhängig. Das führt vor allem bei Groß-Unternehmen zu einer scharfen Trennung von Unternehmer-Funktion und Anteilseignern. Die von den Eigentümern, seien es private oder staatliche Kapitalgeber, beauftragten Unternehmer, wie man die Manager nennen kann, unterscheiden sich allerdings von den Eigentums-Unternehmern in einem wichtigen Punkt: Für sie ist es nicht entscheidend, wer der Eigentümer ist, d.h. dies kann eben auch der Staat sein. Solange der Staat „seine“ Unternehmen im Rahmen einer freiheitlich-marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung betreibt, ist diese Situation unbedenklich. Doch besteht immer die Gefahr, dass der Staat „seine“ Unternehmen zu dirigistischen Eingriffen missbraucht bzw. ihnen Sonderbedingungen einräumt. Solchen Eingriffen werden sich staatlich bestellte Manager kaum widersetzen, jedenfalls ist dies nicht ihr natürliches Interesse. Insofern hat die Figur des beauftragten Unternehmers eine geringere Garantie für den Fortbestand einer freiheitlich-marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung als der Eigentümer-Unternehmer. Deshalb sind Privatisierungsbestrebungen staatlicher Politik zu begrüßen.

Die Kompetenz des Staates im ökonomischen Prozess liegt in einem anderen Bereich: Er muss da eingreifen, und zwar mit marktkonformen Mitteln im Sinne Röpkes, wo die Marktwirtschaft versagt, wo im Interesse des Gemeinwohls der Wirtschaftsprozess zu korrigieren ist. Dabei ist besonders auch an den Schutz der Kranken, Schwachen, Kinder und Alten zu denken. Eben darin realisiert sich die Soziale Marktwirtschaft. Dabei ist aber zu beachten, dass der Staat bei seiner Sozialpolitik im Sinne des Subsidiaritätsprinzips womöglich Hilfe zur Selbsthilfe leisten sollte, um den totalen Wohlfahrtsstaat zu vermeiden, der das gemeinwohlwichtige Funktionieren der Marktwirtschaft lähmt. Nicht Aufgabe des Staates ist es, gescheiterte Unternehmer und ihre Unternehmen zu retten. Der Staat ist kein Reparaturbetrieb für fußkranke Unternehmer.

Die vielfältigen Aufgaben des Unternehmers, einschließlich seiner sozialen Verantwortung, setzen die Kraft voraus, in einem fortgesetzten Prozess großer und kleiner Entscheidungen, oft unter unsicheren Bedingungen und unvollständiger Information, ein Unternehmen zu führen. Zu seinen klassischen Funktionen der innovativen Kombination von Produktionsfaktoren und der Betriebsüberwachung kommt als neue Funktion die Koordinierung von Menschen hinzu. Diese Aufgabe hat es zwar immer schon gegeben; ihre zentrale Bedeutung wurde aber erst in jüngerer Zeit erkannt. Sie gelingt nur dann, wenn der Unternehmer kommunikationsfreudig ist und die Fähigkeit besitzt, seine Mitarbeiter zu motivieren. Zu seiner Gemeinwohlverantwortung gehört auch die Bejahung der sozialen *Partnerschaft* und damit die Anerkennung unabhängiger Gewerkschaften als eines nicht nur lästigen, sondern *notwendigen* Verhandlungspartners.

Unternehmer wird jemand nicht in erster Linie durch Eigentum und Vermögen, sondern durch seine unternehmerische Qualifikation und Führungsfähigkeit.

V. DER UNTERNEHMER IN DER KATHOLISCHEN SOZIALLEHRE

Soziallehre keine Wirtschaftstheorie - Die Behandlung ordnungspolitischer Fragen - Die wichtigsten sozialen Ordnungsprinzipien - Ethische Kompetenz der Kirche - Behandlung des Unternehmers in der Katholischen Soziallehre - Neigung zur Verteilungs- statt Wachstumsproblematik - Biblische Aussagen zum Wachstumsdenken - Forderung zur Subjektstellung aller - Wirtschaftsgesetze werden neuerdings ernst genommen

Die Soziallehre, wie sie innerhalb der katholischen Kirche entwickelt wurde, ist keine Wirtschaftstheorie, sondern, wie Papst Johannes XXIII. in der Enzyklika „Mater et Magistra“ (1961) darlegt, „ein integrierender Bestandteil der christlichen Lehre vom Menschen“. Sie will allgemeingültige Werte und Ordnungen darlegen und daraus ein Leitbild des verantwortlichen Dienstes an der Welt geben. Daher kommt es ihr darauf an, die von ihr entwickelten Normen auf die jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnisse anzuwenden. Dabei geht es in der Katholischen Soziallehre nicht nur um das sittliche Verhalten von einzelnen innerhalb einer vorgegebenen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, sondern auch um die sozialetisch optimale Gestaltung (Veränderung) dieser Ordnung. Dazu dienen die sozialen Ordnungsprinzipien, die aber noch kein konkretes Gesellschafts- und Wirtschaftssystem darstellen, wohl aber zu deren Begründung einen wesentlichen Beitrag zu leisten haben.

Ursprünglich standen für die Katholische Soziallehre Sozialfragen im Vordergrund. Das war deutlich in der ersten Sozialenzyklika „Rerum novarum“ (1891) erkennbar. Aber von Anfang an war klar, dass diese Fragen nicht ohne Bezug auf wirtschaftliche Ordnungsprobleme behandelt werden konnten.

Die Katholische Soziallehre hat sich deshalb von jeher kritisch mit den kollektiv-sozialistischen (Zentralverwaltungswirtschaft, Planwirtschaft) und den liberal-individualistischen (Marktwirtschaft) Ordnungssystemen auseinandergesetzt.

Neuerdings aber hat der 1987 verstorbene Kardinal Joseph Höffner, einst Schüler des berühmten Nationalökonomen Walter Eucken, darauf hingewiesen, dass sich die Katholische Soziallehre seit einigen Jahren intensiv wirtschaftlichen Fragen, insbesondere auch weltwirtschaftlichen Fragen, zugewendet hat. Höffner selbst hat sich übrigens schon früh mit wirtschaftsethischen Fragen befasst, da die Wirtschaftsethik als ein Bestandteil der allgemeinen Sozialethik zu verstehen ist.

Neu ist allerdings nicht der Hinweis auf wirtschaftliche Ursachen sozialer Probleme, die es auch früher gab, sondern die stärkere unmittelbare Behandlung wirtschaftlicher Fragen. Das lässt sich schon seit „Quadragesimo anno“ (1931) beobachten und setzte sich in vorsichtiger Form in der Enzyklika „Mater et Magistra“ sowie der Pastoralkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils „Gaudium et spes“ (1965), in der Enzyklika „Laborem exercens“ (1981) und ganz besonders in der letzten Sozialenzyklika „Sollicitudo rei socialis“ (1987) fort. In den letzten Jahren hat diese Tendenz besonders auch in nicht lehramtlichen Äußerungen unterschiedlicher Einzelpersonen und Personenkreise innerhalb der Kirche deutlich zugenommen. Ein wichtiges Beispiel aus jüngster Zeit ist der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief.

Wenn sich die Kirche der Wirklichkeit zuwenden will, entsteht für sie das Dilemma, dass sie Anleihen bei den Sozialwissenschaften machen muss, die die Wirklichkeit sehr verschieden begreifen.

Für die Katholische Soziallehre gelten als die wichtigsten sozialen Ordnungsprinzipien:

Personalität, d.h. Personenwürde, ausgedrückt durch persönliche Freiheit und Selbstverantwortung (woraus sich auch die Anerkennung des Privateigentums ergibt).

Solidarität, d.h. die Gemeinschaft und ihre Glieder sind wechselseitig miteinander verbunden

und stehen füreinander ein.

Subsidiarität, diese bezieht sich auf das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Gemeinschaft und betont den Vorrang des Individuums (oder der untergeordneten Gemeinschaft) vor der übergeordneten Gemeinschaft.

Gemeinwohl als Gemeinwohl-Gerechtigkeit des Staates und als Verkehrsgerechtigkeit im Verhältnis der einzelnen zueinander.

Solidarität, Subsidiarität und Gemeinwohl sind Entfaltungen des Personprinzips, das im christlichen Menschenbild verankert ist.

Die Kirche sieht es als ihre Aufgabe und ihr Recht an, wirtschaftliche und politische Angelegenheiten „einer sittlichen Beurteilung zu unterstellen, wenn Grundrechte der menschlichen Person oder das Heil der Seelen es verlangen“ (Gaudium et spes, Nr. 76).

Von besonderer Bedeutung für die Katholische Soziallehre ist die *Pastoralkonstitution über die Kirche in der Welt von heute* (Gaudium et spes) des II. Vatikanischen Konzils (1965). In dem Kapitel über das wirtschaftlich-gesellschaftliche Leben bekennt sich die Kirche nachdrücklich zu den materiellen Voraussetzungen für das Heil des Menschen. Der ganze erste Abschnitt ist dem Thema „wirtschaftlicher Fortschritt“ (64,65, 66) gewidmet. In Nr. 64 heißt es ausdrücklich: „Technischer Fortschritt, schöpferische Kraft zu Neuem, Streben nach Errichtung und Erweiterung von Unternehmungen, Einführung angemessener Produktionsmethoden ... sind zu fördern.“ Das Konzil spricht in Nr. 64 auch von den „der Wirtschaft eigenen Methoden und Gesetzmäßigkeiten“. Daraus folgt zwar, dass an die Wirtschaft keine beliebigen Forderungen gestellt werden können. Die Wirtschaftsgesetze müssen jedoch „im Rahmen der sittlichen Ordnung“ angewendet werden. Das Konzil erinnert deshalb daran, dass die eigentliche Sinnhaftigkeit des Wirtschaftens im Dienst am Menschen liegt. Dieses Postulat wird übrigens in der Marktwirtschaft dadurch erfüllt, dass diese auf freiwilligen Verträgen aller Beteiligten beruht. So kann der Unternehmer nur dann Erfolg haben, wenn er seinen Kunden zu Diensten ist. Das Konzil weist (in Nr. 65) ausdrücklich Lehrmeinungen zurück, „die die fundamentalen Rechte der einzelnen Personen und der Gruppen einer kollektivistischen Produktionslenkung unterordnen“. Als ein Erfordernis von Gerechtigkeit und Billigkeit dringt das Konzil darauf, „wirtschaftliche Ungleichheit so bald wie möglich aus der Welt zu schaffen“ (66). Hier ist offenbar an das Problem der Entwicklungsländer gedacht.

Unser Thema ist es, wie der Unternehmer als Schlüsselfigur einer wachstumsorientierten, sozialen Marktwirtschaft in der Katholischen Soziallehre seit der ersten großen Sozialenzyklika „*Rerum novarum*“ behandelt worden ist.

Zunächst ist festzustellen, dass der Unternehmer bis zur letzten Sozialenzyklika „*Sollicitudo rei socialis*“ (1987) in der Katholischen Soziallehre explizit nicht vorkommt, dass vielmehr immer nur vom Arbeitgeber die Rede ist. Es scheint, dass die antikirchliche Haltung der Altliberalen eine unternehmerkritische Haltung der Kirche erzeugt hat. Zu berücksichtigen ist auch, dass die der Kirche im Gefolge der Ausbreitung des Sozialismus drohende Gefahr des Verlustes der Massen, vor allem der Industriearbeiterschaft, dazu führte, dass für die Kirche die Sorge um die Arbeiterschaft in den Vordergrund rückte. Das ist in den Sozialenzykliken von „*Rerum novarum*“ bis „*Mater et magistra*“ deutlich abzulesen.

Auf die Funktion des Unternehmers wird in den Enzykliken bis zu „*Sollicitudo rei socialis*“ kaum eingegangen. Das gilt insbesondere auch für die Aussagen des Konzils in „*Gaudium et spes*“. Ein wichtiger Entwicklungsschritt war es, dass in „*Laborem exercens*“ (1981) die Illusion entlarvt wurde, als ob Arbeit mit der abhängig geleisteten Arbeit gleichgesetzt werden könne. Es ist auch festzuhalten, dass die Katholische Soziallehre seit Leo XIII. den Unternehmer immer - ohne ihn allerdings beim Namen zu nennen - als wirtschaftlichen Akteur vorausgesetzt und gewissermaßen mitbedacht hat. Dies ergibt sich aus dem immer wiederholten Bekenntnis zur Institution des Privateigentums auch an den Produktionsmitteln, der Betonung der Vorrangigkeit

der Privatinitiative vor der Staatsinitiative in der Wirtschaft und der Bestätigung der Privatautonomie als Voraussetzung unternehmerischer Wirtschaft. Paul VI. hat in einer Ansprache an katholische Unternehmer im Jahre 1964 die Bedeutung der Unternehmerfunktion deutlich herausgestellt. Aber das war damals eine Ausnahme. Die Katholische Soziallehre ist ursprünglich ohne und daher eher in Frontstellung gegen den Unternehmer entstanden. Noch 1961 wurden zu der feierlichen Verkündigung der Enzyklika „Mater et magistra“ Vertreter der katholischen Arbeiterschaft als offizielle Gäste eingeladen - nicht aber die Vertreter der katholischen Unternehmer. In kirchlichen und theologischen Kreisen und auch im „Bildungs-Katholizismus“ hat das Wirtschaftliche in seinem Eigengewicht und damit auch die Figur des Unternehmers gar nicht oder kaum Fuß fassen können, es sei denn in negativ moralisierender Betrachtung. dass auch heute noch große Teile des sozialen Katholizismus nur den „Kapitalisten“ und „Arbeitgeber“ und nicht den Unternehmer kennen wollen, kann man nur als ideologische Kurzsichtigkeit verstehen. Diese Tatsache steht auch im Widerspruch dazu, dass die Kirche die Wirtschaft nicht als einen Bereich sieht, der abseits von Geist und Kultur angesiedelt ist, sondern als eine eminent schöpferische und verantwortungsvolle Gestaltungskraft unseres Lebens. Wirtschaft ist im Verständnis der Kirche ein Kultursachbereich (Populorum progressio 21; Sollicitudo rei socialis 26,8. 29,8. 30,1. 33,5. 34,1-3. 34,5; Gaudium et spes 19,57).

Da aber die Katholische Soziallehre vorrangig den sozialen Aspekt des Wirtschaftsproblems behandelt, neigt sie dazu, die Verteilungsproblematik vor der Wachstumsproblematik, in der der Unternehmer eine entscheidende Rolle spielt, zu sehen. Diese Einstellung hat zum Beispiel in dem Wirtschaftshirtenbrief der amerikanischen Bischöfe (1986) dazu geführt, einen dirigistischen Wohlfahrtsstaat stärker zu empfehlen als die wachstumsfördernde Marktwirtschaft. Prinzipiell rührt das daher, dass dem Solidaritätsprinzip Vorrang vor dem Subsidiaritätsprinzip eingeräumt wurde. Es ist eine Tatsache, dass zahlreiche Theologen und kirchliche Verkünder von Rang zu einer Ablehnung des marktwirtschaftlichen Systems neigen, das auf privater Initiative von Unternehmern, auf privatem Produktionseigentum, auf Markt und Wettbewerb beruht.

Dass die Katholische Soziallehre den Unternehmer erst so spät entdeckt hat, ist eigentlich nicht so sehr verwunderlich, wenn man bedenkt, dass auch die Wirtschaftswissenschaft - wie wir gesehen haben - sehr lange Zeit brauchte, bis sie die Rolle des Unternehmers richtig zu verstehen lernte. dass die Katholische Soziallehre die Kulturfunktion der Wirtschaft schon früh betont hat, ist ihr Verdienst. Sie stützt sich dabei auf die biblische Lehre, wonach der Mensch geheißen ist, sich die Erde Untertan zu machen. Es gibt aber auch andere biblische Aussagen, die Wachstumsdenken und damit unternehmerisches Handeln positiv beurteilen. Zu erinnern ist an das Gleichnis von einem Mann, der, als er verreisen wollte, seine Untergebenen rief und sie beauftragte, sein Vermögen zu verwalten. Der eine machte aus fünf Talenten zehn, der zweite erwirtschaftete aus zwei Talenten vier. Der Dritte aber, der ein Talent erhielt, grub ein Loch in die Erde und verbarg das Geld seines Herrn, statt es zu vermehren. Als der Herr zurückkehrte, lobte er die beiden, die sein Vermögen vermehrt hatten. Den Dritten aber nannte er einen schlechten und faulen Diener (Mt 25,14-30). Dieses Gleichnis macht deutlich, dass treue Verwaltung nicht genügt, sondern kreatives Handeln erwartet wird. Für die Wirtschaft heißt das, dass die Förderung des Wachstums zu den Aufgaben des Unternehmens gehört.

Dass wirtschaftliches Wachstum kein Selbstzweck ist, sondern dem Gemeinwohl zu dienen hat, sei an dieser Stelle noch einmal betont. Dabei ist als Gemeinwohl zu verstehen die Gesamtheit der politischen, sozialen und ökonomischen Bedingungen der personalen Entfaltung des Menschen.

Eigenartig ist, dass auch da, wo die Eigentumslehre und der Vorrang der Privatinitiative, wie in „Mater et magistra“, auf das Subsidiaritätsprinzip gegründet werden, der Unternehmensgewinn als Element unternehmerischer Wirtschaft nicht ausdrücklich erwähnt wird. Allerdings forderte „Quadragesimo anno“ (1931) zur Überwindung der Arbeitslosigkeit die Reinvestierung der Gewinne, was die Legitimität des Gewinns impliziert. Aber auch da, wo zur Sicherung eines men-

schenwürdigen Daseins in „Populorum progressio“ verlangt wird, jedes Volk müsse mehr und besser produzieren, wird die dazu erforderliche Unternehmer-Leistung nicht erwähnt. Ähnliches gilt für „Gaudium et spes“ (64). Und als Paul VI. 1964 die Tüchtigkeit und Leistungen der Unternehmer in einer Ansprache rühmte, legte er den Hauptakzent auf deren Funktion als Arbeitgeber: Der soziale Aspekt rangierte vor dem ökonomischen Aspekt.

Wichtig war für die Katholische Soziallehre stets die Forderung, dass alle am Sozialprozess Beteiligten eine wahre Subjektstellung einnehmen sollen, dass sie nie zur Sache degradiert werden dürfen. Diese Forderung folgte aus dem für die Katholische Soziallehre grundlegenden Personalprinzip. Aber erst in der Enzyklika „Sollicitudo rei socialis“ wird erstmals auch ausdrücklich das aus dem Personalprinzip folgende Recht auf unternehmerische Initiative als Freiheitsrecht genannt. Dabei wird betont, dass dieses Recht nicht nur für den einzelnen wichtig ist, sondern auch für das Gemeinwohl. Damit ist erstmals in der Katholischen Soziallehre klargestellt, dass Unternehmergeist und Kapitalbildung die eigentlich bewegenden Kräfte des Wirtschaftswachstums sind. Diese Erkenntnis ist vor allem auch für die Entwicklungsländer von großer Bedeutung.

In „Gaudium et spes“ wird leider die Kapitalbildung noch unzureichend behandelt, ein Mangel, der durch „Sollicitudo rei socialis“ geheilt scheint. In der neueren Entwicklung der Katholischen Soziallehre wird spürbar, dass die Wirtschaftsgesetze deutlicher in deren Blick geraten sind. Kardinal Ratzinger hat kürzlich festgestellt: „Moral, die die Sachkenntnis der Wirtschaftsgesetze glaubt überspringen zu können, ist nicht Moral, sondern Moralismus, also das Gegenteil von Moral. Eine Sachlichkeit, die ohne das Ethos auszukommen meint, ist Verkennung der Wirklichkeit des Menschen und damit Unsachlichkeit.“ Schon „Quadragesimo anno“ (43) hatte betont, dass die Wirtschaftsgesetze anzeigen, welche Zielsetzungen möglich und welche nicht möglich sind. Auch das II. Vatikanische Konzil anerkennt die Existenz solcher Wirtschaftsgesetze.

Aus der wechselvollen Geschichte, die die Rolle des Unternehmers in der Katholischen Soziallehre gespielt hat, ergibt sich als Verpflichtung für den Unternehmer, dass er seine Rolle verantwortungsbewusst im Sinne des Gemeinwohls zu verstehen hat, wozu auch seine humane Verantwortung für die Menschen gehört, mit denen er zu tun hat. Der christliche Unternehmer hält weder die überspitzte individualistische Selbstverantwortung ohne jede staatliche Intervention für richtig, noch den kollektiven Wohlfahrtsstaat. Zu seiner Verantwortung gehört auch die Sorge für die ihm anvertrauten Menschen. Zwar sind die unabdingbaren humanen Ziele einer unternehmerischen Wirtschaft nicht auf Kosten einer funktionstüchtigen Wirtschaft zu erreichen. Aber Humanität und Funktionstüchtigkeit der Wirtschaft schließen sich auf die Dauer nicht aus, sondern notwendig ein. Dies wird auch der moderne Unternehmer als Botschaft der Katholischen Soziallehre annehmen und anerkennen, dass der Mensch wichtiger ist als das Kapital.

Für die Kirche ergibt sich aus ihrer eigenen Lehre, dass der Unternehmer nicht durch den sozialistischen Funktionär ersetzt werden kann. Die im Sinne des Gemeinwohls überlegene Marktwirtschaft benötigt gemäß ihren eigenen Gesetzen den Unternehmer. Sie ist aber nicht „Unternehmerwirtschaft“ in dem Sinne, dass der Unternehmer dominiert, weil dieser in das System von Wettbewerb und offenen Märkten eingebunden ist.

VI. DAS IMAGE DES UNTERNEHMERS: FERNBILD, NAHBILD UND SELBSTBILD

Der Unterschied der „Bilder“ - Sonderproblem Großunternehmen - Verbesserung des Unternehmerbildes durch Wohlstandsentwicklung - Umfrage-Ergebnisse 1983 in der Bundesrepublik Deutschland - Einfluß betrieblicher Sozialleistungen - Fernbild in den USA - Rolle der Intellektuellen - Lehren für die Unternehmer

In fast allen Industriegesellschaften gibt es heute mehr oder weniger umfangreiche soziologische Untersuchungen, die sich mit dem Bild des Unternehmers in der Gesellschaft beschäftigen. Ganz allgemein ist das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit nicht positiv. Das hängt, wie früher schon festgestellt, auch damit zusammen, dass seine Tätigkeit nicht anschaulich ist und nicht verstanden wird. Hinzu kommt die linke Agitation, die den Unternehmer zur Hauptzielscheibe ihrer Gesellschaftskritik macht. Daraus entsteht ein Zerrbild des Unternehmers, der als Ausbeuter, Profitmacher, Preistreiber dargestellt wird. dass er aus sachlich-ökonomischen Gründen im Gesamtinteresse so oft „Nein“ sagen muss, fördert auch nicht seine Beliebtheit.

Wie sieht nun dieses Bild im Spiegel der soziologischen Analyse genauer aus? Die Untersuchungen haben ergeben, dass es zweckmäßig ist, nicht generell vom „Unternehmerbild“ zu sprechen, sondern verschiedene Bilder zu unterscheiden. Populär geworden ist in der Unternehmerbild-Forschung die „Distanzhypothese“ von Schmölders, die zwischen dem *Unternehmerfern* und dem *Unternehmernah* unterscheidet. Schmölders: „Während es sich beim Fernbild in erster Linie um ein mehr oder weniger unreflektiertes massenpsychologisches Stereotyp handelt, enthält das individuelle Nahbild vom Unternehmer die eigenen Erfahrungen, die der einzelne im Umgang mit konkreten Unternehmerpersönlichkeiten gemacht hat.“ Die Aussage der „Distanzhypothese“, wonach das Nahbild vom eigenen Chef differenzierter, aber tendenziell auch positiver gewertet wird als das stereotype Unternehmerfern, gilt als gesichert.

In der Bundesrepublik Deutschland ließ sich nachweisen, dass ein enger Zusammenhang zwischen dem Unternehmerbild und der Betriebsgröße besteht. In Großbetrieben werden in Umfragen häufiger negative Eigenschaften der Unternehmer genannt. Hier spielt sicher auch wieder der Unterschied zwischen Nah- und Fernbild eine Rolle: Die Entfernung zwischen dem Arbeitnehmer und seinem obersten Chef, den er als Unternehmer sieht, ist im Großbetrieb in aller Regel größer, das Verhältnis anonymer, als im Klein- und Mittelbetrieb. Zahlreiche Großunternehmen haben diesen Befund zum Anlass genommen, das Verhältnis zwischen Spitze und Basis durch stärkere Dezentralisierung oder intensivere Kommunikation zu verbessern. Dabei spielt die Erkenntnis eine Rolle, dass auch Erwägungen der Rentabilität und Kostenersparnis dazu führen, sich um den Menschen im Betrieb zu kümmern. So ist der Versuch von Großunternehmen, das Unternehmernahbild zu verbessern, kein eitler Selbstzweck, sondern Teil einer modernen Unternehmensführung. Die Arbeitsphysiologie, die Arbeitspsychologie und die Betriebspsychologie haben längst nachgewiesen, dass es sich lohne, im Betrieb in vielfältiger Weise auf die physische und psychische Eigenart der Menschen Rücksicht zu nehmen.

In der Bundesrepublik Deutschland hat sich das Unternehmerfern in den letzten Jahren verbessert, nicht zuletzt wohl auch infolge des steigenden Wohlstands, zu dem Unternehmen und Unternehmer seit 1948 entscheidend beigetragen haben. dass in den meisten Entwicklungsländern das Bild des Unternehmers stark negativ ist, hängt damit zusammen, dass in den Gesellschaftsordnungen dieser Länder staatlicher Dirigismus vorherrscht, wirklicher, schöpferischer Unternehmergeist kaum wirksam ist und statt dessen die Anhäufung risikoloser Gewinne erleichtert wird.

Neben der genannten Unterscheidung zwischen Fern- und Nahbild gibt es in den soziologischen Untersuchungen noch weitere interessante Unterscheidungen:

Außer dem *Fremdbild*, das andere vom Unternehmer haben oder das Unternehmer bei anderen

vermuten, gibt es noch das *Selbstbild*, das der Unternehmer von sich selbst hat, und das *vermutete Selbstbild*, das andere beim Unternehmer über sich selbst vermuten.

Das Selbstbild des Unternehmers ist verständlicherweise in der Regel positiv. Daraus resultiert auch eine stark ausgeprägte berufliche Zufriedenheit. Dagegen ist das von den Unternehmern vermutete Fremdbild negativer als das sich aus Umfragen ergebende tatsächliche Fremdbild. Die Vermutung der Unternehmer über die gesellschaftliche Wertschätzung ihrer Tätigkeit im Urteil der öffentlichen Meinung ist tendenziell pessimistisch.

1983 waren 60 Prozent der Arbeiter und Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland mit ihren Chefs zufrieden (Nahbild), nur 19 Prozent ärgern sich über sie, und 15 Prozent wagen keine Einschätzung. Ob das Urteil über den Chef positiv oder negativ ist, mit ihm tauschen und es sogar besser machen als er, möchte kaum jemand.

Für das Fernbild gilt in der Bundesrepublik Deutschland, dass sich die Zahl derer, die die Bedeutung des Unternehmers für das Funktionieren des marktwirtschaftlichen Prozesses erkennen und anerkennen, seit 1950 lange Zeit ständig erhöht hat. Neuerdings, seit dem Heranwachsen einer neuen Generation, die die Not der Nachkriegszeit und deren durch die Marktwirtschaft gelungene Überwindung in der Bundesrepublik Deutschland nicht mehr erlebt hat, ist die Zahl derer, die den Unternehmer als Ausbeuter sehen, deutlich gewachsen, am stärksten bei den 16- bis 29jährigen mit höherer Schulbildung. Hier wirkt sich der linksideologische Einfluss der schulischen und universitären Erziehung aus.

Interessant ist auch das Ergebnis einer Untersuchung (1983) über den Einfluss der betrieblichen Sozialleistungen auf das Unternehmerbild. Danach sind 64 Prozent der Arbeiter und Angestellten in Firmen mit nur wenigen Sozialleistungen trotzdem mit ihrem Chef zufrieden. In Betrieben mit vielen Sozialleistungen sind es 61 Prozent. In diesen Zahlen zeigt sich wieder der negative Einfluss der Großbetriebe, die in der Regel die höheren Sozialleistungen haben. Der Idealtyp des Unternehmers ist in der Öffentlichkeit zwar derjenige, der möglichst viele Sozialleistungen verteilt. Nach dem Selbstverständnis der Unternehmer ist jedoch eine solche Politik mit der eigentlichen Funktion der Unternehmer nur bedingt zu vereinbaren. Mit sozialer Einstellung und Hinwendung zu den Mitarbeitern allein kann kein Unternehmer im Wettbewerb bestehen. Das haben offenbar auch viele Mitarbeiter, vor allem kleinerer Unternehmen, begriffen.

In den Vereinigten Staaten, wo „Manager“ und „Top-Manager“ allgemein anerkannte und angestrebte Positionen sind, ist das Fernbild des Unternehmers keineswegs glanzvoll. Der Mann auf der Straße zeigt eher ein zwiespältiges Verhältnis zum Unternehmer und der lebensnotwendigen Kapitalansammlung. Es wird behauptet, dass im Vergleich zum Glaubwürdigkeitsschwund, der alle Institutionen getroffen hat, das Image der Geschäftswelt am meisten gelitten hat. Dies spiegelt sich zum Teil im Bild des Unternehmers und Managers in der jüngeren Literatur und in der Unterhaltungsbranche, wo sich das Klischeebild des skrupellosen, herrschsüchtigen, neidischen und moralisch fragwürdigen Unternehmers zur Schablone entwickelt hat. Beispiele sind die international verbreiteten Dallas- und Denver-Filme. Dieses Negativbild wird vor allem gefördert durch Linksintellektuelle, übrigens auch in kirchlichen Kreisen, wie der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief (1986) gezeigt hat. Dagegen steht die durch zahlreiche Meinungsumfragen in den USA festgestellte Tatsache, dass die amerikanische Öffentlichkeit, einschließlich der Gewerkschaften, den Gewinn als notwendigen Bestandteil des marktwirtschaftlichen Systems akzeptiert. Der Durchschnittsbürger glaubt von sich, dem privaten Unternehmer und dem Gewinn gewogen zu sein. Er unterscheidet aber bei seiner Sympathie zwischen kleinen und großen Unternehmen: Die großen sieht er kritischer und mit mehr Vorbehalten.

Wenn man nach den Ursachen für die vielen Anfeindungen und Verunglimpfungen der Unternehmer, auch des sozial verantwortlich handelnden Unternehmers, forscht, so spielen in allen Ländern die *Intellektuellen* eine besondere Rolle.

In vielen Ländern haben die Lehrer aller Schul- und Hochschultypen nur geringe Kenntnisse von

einer Wirtschaftsordnung und deren Funktionsweise. Der Unternehmer wird fast nur in marxistischen Vorstellungen als Ausbeuter und Profitjäger gesehen. Intellektuelle aller Schattierungen kritisieren die bestehenden Verhältnisse vielfach ohne jede Sachkenntnis und ohne Bereitschaft, dargebotene sachliche Informationen anzunehmen.

So werden beispielsweise auf amerikanischen Colleges vorwiegend Lehrbücher benutzt, die im schlimmsten Falle antikapitalistisch und im besten Falle gleichmachend und interventionistisch sind. Hier ist vor allem das Lehrbuch von Paul Samuelson zu erwähnen, das in mehreren Millionen Exemplaren verbreitet wurde. Zwar sind nicht alle Lehrbücher und nicht jeder Unterricht auf den amerikanischen Colleges ideologisch gefärbt, doch liegt der Schwerpunkt des Unterrichts und der Schriften auf der Linken.

Trotz breit angelegter politischer Angriffe auf das freie Unternehmertum werden die Linksinstruktuellen von den Massen in den Vereinigten Staaten allerdings politisch kaum unterstützt.

Ähnliche, linke Tendenzen sind auch in anderen Industrieländern zu beobachten. Diese Intellektuellen beweisen nur ihre Unkenntnis ökonomischer Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten. Sie kämpfen zwar gegen Unternehmergewinne, sind aber selbst dauernd bestrebt, die besten Absatzbedingungen für ihre schriftstellerischen und künstlerischen Produkte zu finden. Die große Zahl der Intellektuellen in der freien Welt ist undenkbar ohne ein Wirtschaftssystem, das den nötigen Überschuss zu ihrem Unterhalt produziert.

Aus den Analysen des Unternehmerbildes mit den deutlich kritisch bis negativen Tendenzen sollten die Unternehmer mehr als bisher die Lehre ziehen, ihre positive Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit zu verstärken. Es ist eine verbreitete Eigenschaft von Unternehmern, Publizitätsscheu zu sein. Einige Public-Relations-Aktivitäten von angestellten „Experten“ genügen nicht. Der Unternehmer muss bereit sein, auch selbst vor die Öffentlichkeit zu treten und sich gesellschaftspolitisch zu engagieren. Dazu gehört nicht zuletzt auch die Bereitschaft, Ehrenämter auf örtlicher, regionaler oder nationaler Ebene zu übernehmen, durch die Mitarbeit in den eigenen Berufsorganisationen, aber auch in caritativen, kirchlichen, kulturellen, sportlichen und gesellschaftspolitischen Organisationen. Der Einwand „Ich habe keine Zeit!“ mag in einigen Fällen überzeugen. Es gehört zu den Aufgaben des Unternehmers, die Aktivitäten in seinem Unternehmen rational zu organisieren. Das schließt auch die vernünftige Organisation seiner eigenen Arbeit und der dafür aufzuwendenden Zeit ein. Die häufig zu beobachtende Verzettelung und die Neigung vieler Unternehmer, sich um zu viele Details zu kümmern, statt zu delegieren, ist nicht selten einer der Gründe für angeblichen Zeitmangel. Ein weiterer Grund liegt in manchen Fällen darin, dass man ökonomischen Machtzuwachs durch das Sammeln von Aufsichtsratsmandaten in der Wirtschaft ehrenamtlichen Tätigkeiten vorzieht.

Für die Unternehmer gibt es viele Möglichkeiten, das eigene Image in der Öffentlichkeit zu verbessern, man muss sie nur nutzen.

VII. DER MODERNE UNTERNEHMER: THEORIE UND PRAXIS UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS

Die ökonomischen und ethischen Anforderungen, die an unternehmerisches Handeln gestellt werden, sind vielfältig. Der Unternehmer soll sein Unternehmen erfolgreich führen, d.h. er soll den Markt mit immer neuen Produkten und Dienstleistungen versorgen, und zwar zu möglichst niedrigen Preisen. Das erfordert innovatives und kostenbewusstes Denken und Handeln. An sein Handeln sind aber auch ethische Maßstäbe anzulegen: Es geht nicht nur um mehr und bessere Produkte, um Umsatz und Gewinn, es geht auch darum, dass er sich bei seinem Handeln von sittlichen Normen leiten lassen soll. Management-Ethos bedeutet den Willen des Unternehmers und seiner Führungskräfte, das Unternehmen nach ethischen, d.h. wertbezogenen Kriterien zu führen. Dies impliziert sozial-verantwortliches Handeln, das die ethischen Werte des Kulturkreises, dem der Unternehmer angehört, beachtet und fördert.

Zugespitzt kann man sagen, dass es sich bei dem vom Unternehmer erwarteten Ethos um das rechte Verhältnis von Gewinn und Gemeinwohl im weitesten Sinne handelt. Manfred Spieker stellt fest: „Das Gemeinwohl ist auf den Unternehmer angewiesen. Nicht erst die Industrialisierung verdankt ihre Anfänge dem Unternehmer, der naturwissenschaftliche Erkenntnisse in technische Erfindungen und rationelle Produktionsverfahren umsetzte.“ Wegen der Rationalität wirtschaftlichen Handelns sind Unternehmen, die *Gewinne* erwirtschaften, eine *Voraussetzung des Gemeinwohls*. Eigenschaften des unternehmerischen Menschen sind: die Fähigkeit und die Bereitschaft,

- Initiativen zu ergreifen,
- Entscheidungen zu treffen,
- Anstrengungen auf sich zu nehmen,
- Risiken einzugehen,
- Märkte und deren Entwicklung zu verstehen,
- Innovationen anzustreben,
- Menschen zu führen, insbesondere
- Mitarbeiter zu begeistern und ihre Arbeit zu koordinieren.

Erwartet wird die Fähigkeit und Bereitschaft zu sozial verträglichem Umgang mit anderen Menschen: Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Kollegen und Konkurrenten, Betriebsräten und Gewerkschaften.

Um die Fähigkeit des Unternehmers zur erfolgreichen Führung seines Unternehmens entfalten zu können, bedarf es allerdings einer Reihe von gesellschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, wie wir das bei der Beschreibung der Sozialen Marktwirtschaft gesehen haben, die er jedoch selbst nicht bestimmen kann.

In der Praxis werden wir den idealtypischen Unternehmer gewiss selten vorfinden. Zwischen seinen ökonomischen und seinen ethischen Anforderungen entstehen oft Spannungen. Im folgenden sollen einige Gefährdungen des Unternehmers behandelt werden, aber auch seine Bemühungen, den idealen Anforderungen gerecht zu werden.

1. Konkurrenzdruck

Die Marktwirtschaft lebt vom Leistungswettbewerb der Unternehmer. Der Konkurrenzdruck ist der Ansporn zu immer besserer Leistung, um sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Leistungsschwache Unternehmer scheiden aus dem Markt aus, ihre Unternehmen gehen in Konkurs. Deshalb ist es verständlich, dass viele Unternehmer bestrebt sind, die Marktstrukturen zu manipulieren. So versuchen Unternehmer nicht nur, ihre Produktionsleistungen zu verbessern, sie

erfinden auch Strategien, die sie gegen das Konkursrisiko schützen sollen. Dazu gehören die Geheimhaltung von Produktionsverfahren, Patente, kluge Differenzierung der Produktpalette, Werbung. Diese Methoden mögen ethisch vertretbar sein. Nicht selten wird aber auch versucht, durch Absprachen zwischen den Konkurrenten die Preise über dem eigentlichen Wettbewerbsniveau zu halten. Dazu neigen besonders die Anbieter von so genannten homogenen Massengütern, wie Zement, Ziegelsteine, Kies, Kohle, Stahl.

So gibt es zahlreiche Märkte, in denen nur ein unvollkommener Wettbewerb herrscht. Die moderne Entwicklung zu immer differenzierteren Produkten und Dienstleistungen spaltet allerdings auch die Märkte immer weiter auf und erschwert dadurch Wettbewerbsmanipulationen.

Alle Verhaltensweisen, die die Wettbewerbsregeln beeinträchtigen, sind grundsätzlich bedenklich. Doch ist die Verführung zu solchem Fehlverhalten groß. Röpke hat einmal gesagt: „Die Marktwirtschaft ist ein 'Moralzähler', wenn nicht eine entsprechende Ordnung und Gesetzgebung den zahlreichen Versuchungen, denen ein Unternehmer ausgesetzt sein kann, entgegenwirkt“: Gesetze gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht, Fusionskontrolle, Anti-Trust-Gesetze), Arbeitsrecht, Sozialrecht. Hier ist der Staat aufgerufen, die systemkonformen Rahmenbedingungen zu sichern, die marktgerechtes Handeln der Unternehmer erzwingen. Auch der Grundsatz *pacta sunt servanda* gehört zu den Voraussetzungen einer funktionsfähigen Marktwirtschaft. Die staatlichen Regelungen müssen allerdings systemgerecht sein, d.h. sie dürfen den Wettbewerb nicht verfälschen. In diesem Sinne ist auch das Diktum des berühmten katholischen Sozialwissenschaftlers Oswald von Nell-Breuning zu verstehen, dass dasjenige ökonomische System das beste ist, welches die geringste moralische Anstrengung erfordert.

Schon Schumpeter hat darauf aufmerksam gemacht, dass tendenziell jeder Unternehmer seine Konkurrenten aus dem Markt drängt und so das Marktsystem gefährdet, dessen Leistungsfähigkeit von der Vielzahl der Konkurrenten lebt. Schumpeter weist allerdings auch darauf hin, dass unvollständige Konkurrenz in manchen Fällen wesentliche Vorteile für die wirtschaftliche Entwicklung haben kann. Oft wird behauptet, die Unternehmer wichen dem Wettbewerb aus und versuchten, durch vermachtete Märkte ungerechtfertigte Monopolgewinne zu erzielen. Das mag zwar in einzelnen Fällen vorübergehend zutreffen; richtig ist jedoch, dass in Wirklichkeit Wettbewerbsverstöße nicht die Regel sind. Vielmehr stellt sich die überwältigende Mehrzahl der Unternehmer tagtäglich dem Wettbewerb. Nur dadurch sind auch die großen Erfolge der Marktwirtschaft in zahlreichen westlichen Ländern ermöglicht worden.

2. Die dirigistische Verführung

Dirigistische Wirtschaftssysteme sind solche, in denen der Staat unmittelbar lenkend in den Wirtschaftsprozess eingreift. Dies kann auf vielfältige Weise geschehen:

- staatliche Preisfestsetzung anstelle der Marktpreise,
- Zuteilung von Quoten für Rohstoffe oder Importe,
- Lohnfestsetzungen,
- Konzessionen für bestimmte Produkte,
- Betriebsgenehmigungen.

Alle diese dirigistischen Maßnahmen verhindern den freien Wettbewerb und begünstigen diejenigen, die in den Genuss der staatlichen Förderung kommen. Da der risikovolle Wettbewerb ausgeschaltet ist, können die Nutznießer dieses dirigistischen Systems leichte Gewinne ohne ökonomische Anstrengungen erwarten. Ein solches System verhindert wirtschaftliches Wachstum, ist aber für viele Unternehmer eine große Verführung. Nur so ist es zu erklären, dass vor allem in vielen Entwicklungsländern *so genannte* Unternehmer, die diese Bezeichnung eigentlich gar nicht verdienen, dem staatlichen Dirigismus nicht entgegneten. Das zeigt, dass die Herstellung einer marktwirtschaftlichen Ordnung zuallererst eine *politische* Aufgabe ist. Weitschauen-

de, kluge und verantwortungsbewusste Unternehmer unterstützen solche politischen Anstrengungen, wie dies nach dem letzten Weltkrieg in Europa in vielen Ländern geschehen ist.

3. Schattenwirtschaft

In fast allen Ländern gibt es in unterschiedlichem Umfang die so genannte Schattenwirtschaft, auch Schwarz-Märkte genannt. Dies sind wirtschaftliche Aktivitäten, die sich *außerhalb der gesetzlichen Ordnung* eines Landes abspielen. Der Grund für diese Aktivitäten ist fast immer eine unvernünftig hohe steuerliche Belastung von Gewinnen, die die private Initiative bestraft, statt sie zu belohnen. Aber auch übermäßige bürokratische Vorschriften können die Privatinitiative lähmen, die sich dann in der Schattenwirtschaft ein Ventil sucht. Erst recht gilt dies natürlich für merkantilistisch-dirigistisch organisierte Volkswirtschaften. Die Existenz von Schattenwirtschaften weist darauf hin, dass ein großes, von der offiziellen Wirtschaft nicht genutztes Potential kreativer unternehmerischer Initiativen vorhanden ist.

Ein interessantes Beispiel ist die Schattenwirtschaft in Peru. Hernando de Soto hat sie in seinem - vor allem in Lateinamerika – viel beachteten Buch „El otro sendero“ ausführlich beschrieben. Diese informelle Wirtschaft ist die spontane und kreative Antwort des Volkes auf die Unfähigkeit einer merkantilistisch-dirigistisch organisierten staatlichen Wirtschaftspolitik. Die Kosten der legalen bürokratischen Verfahren, um nur einen kleinen Betrieb genehmigt zu bekommen, sind für den normalen Bürger mit bescheidenen Mitteln nicht tragbar. In einem Beispiel aus dem Jahre 1983 dauerte das Genehmigungsverfahren 289 Tage; die Kosten betragen 32 Minimum-Monatslöhne.

Noch aufwendiger war es, auf legalem Wege zu einem Haus zu gelangen. Um vom Staat ein Grundstück zu erhalten, auf dem eine Gruppe von Familien mit niedrigen Einkommen Wohnungen bauen wollte, würden diese Familien fast sieben Jahre benötigen, um durch alle ministeriellen und kommunalen Instanzen zu gelangen. Selbst für die Genehmigung des Betriebes eines einfachen Straßenkiosks benötigt man 34 Tage Bemühungen bei den zuständigen Bürokraten.

Mit seinem Buch zeigt de Soto, dass zur Zeit seiner Untersuchung (1983) Peru *de facto* keine Marktwirtschaft hatte. Erst die illegale Selbsthilfe der Bevölkerung hat mit dem Schwarzen Markt Ansätze einer Marktwirtschaft entwickelt. De Soto nennt die offizielle Wirtschaft „Merkantilismus“ und will damit sagen, dass der Staat mehr Wert darauf legt, den nationalen Reichtum zugunsten einer privilegierten „Elite“, die eng mit dem Staat verbunden ist, umzuverteilen, als neuen Reichtum zu schaffen: einseitige Verteilung statt Wachstum. Täglich gibt es fast 70 neue Verordnungen. Die Zahl der Wirtschaftsgesetze und Verordnungen soll insgesamt mehr als eine halbe Million betragen, von denen nur etwa ein Prozent vom Parlament beschlossen sind, der Rest von den Exekutiv-Organen.

Der Schwarz-Markt ist die Antwort der Massen auf dieses ineffiziente und ungerechte System. Die Menschen pfeifen auf die Legalität. Sie gehen auf die Straßen und verkaufen, was sie können, sie eröffnen Läden, sie bauen Häuser auf ungenutzten Grundstücken.

De Soto idealisiert den informellen Markt nicht. Im Gegenteil: Er zeigt die Schwächen und Gefahren einer solchen illegalen Wirtschaft, die nicht in die Zukunft planen kann und der der Schutz des Gesetzes fehlt.

Die geschilderte Entwicklung begann, als nach 1940 immer mehr Landbevölkerung in die Städte drängte, dort aber weder Wohnung noch Arbeit fand. 1940 wohnten 9 Prozent der peruanischen Bevölkerung in Lima, 1981 waren es 26 Prozent. Die Zuwanderer erkannten bald, dass sie nur in der Illegalität eine Chance hatten zu leben, zu handeln (trade), zu produzieren, zu transportieren, zu konsumieren. Diese Illegalität war nicht kriminell. Sie war ein Selbsthilfe-Akt, um legale Ziele zu erreichen: Wohnungsbau, Dienstleistungen oder die Entwicklung eines Geschäfts. Peru ist ein Land geworden, in dem 48 Prozent der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung und 61 Prozent der Arbeitsstunden im informellen Schwarzmarkt-Bereich 39 Prozent des Bruttosozialproduktes

erstellen. In einer sehr detaillierten Studie beschreibt de Soto die Entstehung und das Funktionieren des informellen Wohnungsmarktes, des informellen Handels und des informellen Transportsystems. In Lima befanden sich 1982 43 Prozent der Wohnungen in informellen Siedlungen. Auch die Straßenverkäufer spielen eine beachtliche ökonomische Rolle: 1986 wurden in Lima 91.455 gezählt, die meisten illegal. Im Transportwesen wurden in Lima 1984 91 Prozent der für den Massentransport eingesetzten Fahrzeuge illegal betrieben.

Was hat das alles zu tun mit unserem Thema *Unternehmer!* Die Selbsthilfe-Aktionen einer vom Bürokratismus unterdrückten Bevölkerung beweisen, dass das Reservoir kreativer Kräfte groß ist. Es gehört Mut, Risikobereitschaft, Initiative und Einfallsreichtum dazu, produktive wirtschaftliche Aktivitäten zu entfalten, wie das in Peru geschehen ist. Es sind *unternehmerische Kräfte*, die hier am Werk sind. Ideal und wünschbar ist ein solches illegales Notsystem allerdings nicht. Seine Produktivität und seine Fähigkeit, technischen Fortschritt zu nutzen, ist geringer als das unter geordneten legalen Bedingungen sein könnte. Wichtiger Grund dafür ist das Fehlen einer generellen Rechtssicherheit, die ein Kennzeichen eines geordneten, stabilen Staatswesens und Voraussetzung einer funktionsfähigen Marktwirtschaft ist.

Peru ist *kein nachahmenswertes Beispiel*. Aber es zeigt, welche unternehmerischen Kräfte in einer geordneten Marktwirtschaft mobilisiert werden können.

Dies ist auch eine ermutigende Erfahrung für die Bevölkerungen in Osteuropa, die sich entschlossen haben, anstelle der bisherigen zentral gelenkten Planwirtschaft eine freiheitliche, durch Marktpreise gelenkte Wirtschaftsordnung einzurichten.

4. Umweltprobleme

Die unbegrenzte Nutzung der Umwelt als Schutthalde und als Produktionsfaktor schien noch bis vor wenigen Jahren unproblematisch, ja selbstverständlich zu sein. Unbekümmert wurden gasförmige Abfallprodukte (Rauchgase und Autoabgase) in die Luft geblasen, schmutziges, erwärmtes und vergiftetes Wasser in Flüsse und Meere geleitet, riesige Abfallhalden mit oft giftigen Stoffen aufgetürmt. Inzwischen ist die begrenzte Belastbarkeit der Umwelt erkannt: Auch hier gilt das wirtschaftliche Gesetz der Knappheit. Oft wird Unternehmern der Vorwurf gemacht, sie seien gegenüber der Umweltproblematik verständnislos, sie seien die eigentlichen Sünder.

Dieses Urteil verkennt jedoch die Situation: Solange die Umweltnutzung kostenlos erfolgen kann, folgt aus dem Wettbewerbsgedanken die ungehemmte Nutzung der Umwelt und der Verzicht auf kostenintensive Umweltschutzmaßnahmen. Gewiß haben zahlreiche Unternehmer inzwischen begriffen, dass eine konstruktive Umweltpolitik auch zu ihrer gesellschaftspolitischen Aufgabe gehört. Dies zeigt sich sowohl in oft teuren Einzelmaßnahmen vieler Unternehmen als auch und ganz besonders darin, dass die Unternehmer und ihre Verbände die Bemühungen des Staates zur Durchsetzung umweltfreundlicher Techniken unterstützen. Das marktwirtschaftliche System ist durchaus geeignet, durch entsprechende marktkonforme gesetzliche Regelungen ökologische Probleme zu lösen. Sobald nämlich die Nutzung der Umwelt nicht mehr kostenlos erfolgen kann, ist mit Hilfe von Preisen die Steuerung der Umweltbelastung möglich. Allerdings ist es wichtig zu erkennen, dass auch die Gesellschaft wirklich zur Lösung dieser Probleme bereit sein muss. Das heißt in der Praxis, dass für viele Produkte höhere Preise akzeptiert werden müssen und dass auf zahlreiche Produkte (Verpackungsmaterial, Treibgas) und Bequemlichkeiten (Einwegflaschen) verzichtet werden muss.

Hier entsteht für den verantwortlich handelnden Unternehmer oft ein schwieriges Problem, das meist nur mit Hilfe gesetzlicher Rahmenbedingungen lösbar ist. Entscheidend ist aber, dass die Soziale Marktwirtschaft prinzipiell imstande ist, auch ökologische Probleme zu lösen.

5. Menschenführung

Die klassischen Unternehmerfunktionen sind die optimale Kombination der Produktionsfaktoren

zur Schaffung eines rentabel arbeitenden Betriebes, die Überwachung der Kosten und die Suche nach Innovationen. Dazu kommt aber heute eine wichtige Aufgabe, nämlich die Menschenführung. Dies ist nicht nur eine humanitäre Herausforderung, wie sie schon vor Jahren mit dem Schlagwort „Mensch im Betrieb“ gekennzeichnet wurde, sondern - wie inzwischen erkannt - auch eine wichtige betriebswirtschaftliche Aufgabe.

Unternehmensführung ist zu einem großen Teil auch Menschenführung, die sich in einem Führungsstil ausdrückt. Dieser Führungsstil sollte leistungsfördernd sein. Dies gelingt aber nur, wenn auf das Selbstwertgefühl der im Unternehmen arbeitenden Menschen Rücksicht genommen wird. Menschen sind keine Maschinen und keine leblosen Schachfiguren. Deshalb findet der früher verbreitete *autoritäre Führungsstil* immer weniger Anhänger, wenn auch auf Befehlen (Entscheiden) und Gehorchen (Ausführen) nicht verzichtet werden kann. Bloß autoritäres Verhalten führt häufig gerade nicht zur gewünschten Leistung. Deshalb wird in neuerer Zeit ein *kooperativer Führungsstil* angestrebt:

Neben der Fachkompetenz muss der Unternehmer über Kommunikationsfähigkeit verfügen. Der kooperative Führungsstil geht ethisch davon aus, dass der Mitarbeiter im Betrieb als Mensch geachtet wird, so dass er sich dazugehörig und mitverantwortlich fühlen kann. Wichtig ist, dass der Unternehmer das Vertrauen seiner Mitarbeiter gewinnt. Dies bedeutet:

- niemals Unhaltbares versprechen,
- stets Versprochenes einhalten und
- eher schweigen als Unwahres behaupten.

Zu diesem Denken in kooperativen Kategorien haben zunächst nicht ethische Überlegungen geführt, sondern Erwägungen der Rentabilität und Kostenersparnis. Es erwies sich nämlich, dass es sich lohnt, im Betrieb auf die physische und psychische Eigenart des Menschen Rücksicht zu nehmen. Der kluge und verantwortliche Unternehmer weiß, dass es für seinen wirtschaftlichen Erfolg nicht nur auf Maschinen, sondern ganz besonders auf die Menschen ankommt, die im Unternehmen zusammenarbeiten. Dies darf nicht mit sentimentaler Sozialgesinnung des Unternehmers verwechselt werden. Denn mit sozialer Einstellung und Hinwendung zu den Mitarbeitern allein kann kein Unternehmer im Wettbewerb bestehen. Was gemeint ist, wird im modernen Unternehmen charakterisiert durch die Stichworte

- Information und Motivation der Mitarbeiter,
- Kommunikation innerhalb und zwischen den Führungsebenen,
- Delegation von Verantwortung,
- Förderung von Teamarbeit,
- Humanisierung und Flexibilisierung der Arbeitsplätze sowie
- Mitarbeiteraus- und weiterbildung.

Moderne Unternehmensführung setzt Mitdenken der Geführten voraus. Hanns Martin Schleyer, damals Präsident der deutschen Arbeitgeberverbände, sagte einmal: „In dem gesellschaftlichen Prozess, den wir Führung nennen, kann der richtunggebende Willensimpuls nicht mehr allein und einseitig von oben nach unten gehen. Der Vorrang muss gewiss an der Stelle bleiben, von der die Initiative ausgegangen ist. Aber in diesem Vorgang sollten die Geführten nicht nur passiv bleiben. Ihre Teilnahme an der Willensbildung, die zur Entscheidung führt, ist erwünscht.“

Wenn es auch zutrifft, dass sozial-ethisches Verhalten des Unternehmers erwünscht, ja gefordert ist, so gibt es doch objektive Hindernisse, erwünschte menschliche Rücksichtnahmen immer und in jedem Fall im Unternehmen zu praktizieren. Die meist unvermeidliche Fremdbestimmung und die notwendige technische Versachlichung im Betrieb stehen dem im Wege. Trotz besten Willens wird der Unternehmer oft auf Rationalisierungen und Mechanisierungen im Interesse der

Konkurrenzfähigkeit nicht verzichten können. Im Einzelnen muss hier der Unternehmer nach seinem Gewissen entscheiden.

Verantwortliche Menschenführung ist nicht leicht. Doch sie ist notwendig im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Ethisch orientiertes Handeln kann nach Max Weber *gesinnungsethisch* oder *verantwortungsethisch* orientiert sein. Derjenige Unternehmer ist Verantwortungsethiker, der weiß, dass er für die voraussehbaren Folgen seines Handelns aufzukommen hat.

Vor kurzem hat der Bund Katholischer Unternehmer (BKU) grundsätzliche Gedanken zu den Gestaltungsaufgaben des Unternehmers in der modernen Arbeitswelt veröffentlicht. Danach gehören zu den Gestaltungsaufgaben alle Anstrengungen und Prozesse, menschliche Arbeit so zu gestalten, dass Würde und Entfaltung der Person mit den Zielen von Familie, Unternehmen und Staat in Einklang gebracht werden. Dazu geben Neuerungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft neue Möglichkeiten. Sie eröffnen Chancen, veränderten Einstellungen und gerechtfertigten Wünschen vieler Menschen besser zu entsprechen als bisher.

Differenzierung und Flexibilität sind wichtige Voraussetzungen. Die Abkehr von kollektivistischen Einheitsregelungen und die *Hinwendung zu mehr Selbständigkeit und Mitgestaltungsmöglichkeit* des Einzelnen und kleiner Gruppen entsprechen dem Prinzip der Subsidiarität der Katholischen Soziallehre. Sie bedeuten zugleich einen Fortschritt in der Entfaltung der Sozialen Marktwirtschaft: *Subsidiarität schafft die Grundlage für mehr Freiheit und Verantwortung.*

6. Unternehmenskultur

In Nordamerika und Europa wird das Thema *Unternehmenskultur* seit einigen Jahren in Theorie und Praxis vermehrt diskutiert. Unter diesem etwas vagen Begriff wird zwar Unterschiedliches verstanden, Ausgangspunkt ist aber stets die Vorstellung einer Kulturwelt als menschliche Welt. Auf unterschiedliche Weise wird deshalb versucht, die Wirklichkeit einer Unternehmung so zu verändern, dass mehr Menschlichkeit entsteht anstelle rein mechanisch-rationeller Abläufe.

In Europa findet das Wort „Unternehmenskultur“ nicht überall Anklang, weil man gewöhnt ist, zwischen geistig-künstlerisch bestimmter *Kultur* und naturwissenschaftlich-technischer *Zivilisation* zu unterscheiden. Mit dem Begriff Unternehmenskultur wird versucht, ethische Reflexion und Verhaltensweisen im Unternehmen stärker zu betonen. Für Peter Drucker (Die Chance des Unternehmers, Düsseldorf 1987) ist Unternehmenskultur ein Mittel zur Legitimierung unternehmerischer Macht, indem diese in echten Wertvorstellungen begründet wird.

Vieles, was früher schon zur sozialetischen Verantwortung des Unternehmers gesagt wurde, findet sich in dem Sammelbegriff „Unternehmenskultur“ wieder. Allerdings ist nicht zu übersehen, dass mit dem Wort „Unternehmenskultur“ nicht selten Missbrauch getrieben wird, indem dies als *Aushängeschild* für das soziale Image des Unternehmers benutzt wird, ohne wirkliche Konsequenzen für die tatsächliche Führung des Unternehmens. Dennoch ist die verstärkte Diskussion der „Unternehmenskultur“ grundsätzlich positiv zu bewerten als ein weiterer Versuch, die moderne Unternehmensführung zu vermenschlichen. Es ist die Frage, welchen Stellenwert gelebte und vermittelte Werte und Fertigkeiten in der Unternehmensführung einnehmen. Sinnvermittlung soll das Wir-Gefühl im Unternehmen verstärken. Gradmesser für Unternehmenskultur sind auch der Umgang mit Pensionären und Sozialfällen sowie die Art, wie man sich von einem Mitarbeiter trennt, aber auch der menschenwürdige Stil von Konfliktlösungen.

Corporate Identity, wie sie in der Praxis meist verstanden wird, ist noch keine Unternehmenskultur, wenn sie auch dem Unternehmen eine wieder erkennbare Gestalt durch Design und Kommunikationsstil geben kann. Was Corporate Identity nicht leistet, ist das für die Unternehmenskultur Entscheidende: Sie kann keinen Sinn vermitteln, will das übrigens auch nicht.

Für die Unternehmenskultur ist nach außen hin kennzeichnend, wie sie gesellschaftliche Auseinandersetzungen bewältigt. Beispiel sind die Auseinandersetzungen um Säuglingsnahrung (Nest-

le) oder Asbest (Eternit), aber auch die Probleme der Ökologie. Der bekannte Schweizer Betriebswirtschaftler Hans Ulrich verlangt „eine freiwillige Beschränkung in der Verfolgung egoistischer Ziele zugunsten des Allgemeinwohls“.

Dies mag im Einzelfall problematisch sein, weist aber wohl zu Recht auf die Notwendigkeit hin, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmensführung zu internalisieren.

Zwei Veröffentlichungen - *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* und *Successful American Companies (In Search of Excellence)* - sollen hier kurz dargestellt werden als amerikanische Versuche, Unternehmenskultur zu praktizieren.

Corporate Ethics

Eine Organisation US-amerikanischer Unternehmer, „The Business-Roundtable“, hat im Februar 1988 einen Bericht veröffentlicht über „Policy and Practice in Company Conduct“ unter dem Titel „Corporate Ethics: A Prime Business Asset“. Erfasst wurden 100 Gesellschaften. Die Untersuchung zeigt, dass zahlreiche bedeutende US-Unternehmen schon seit langem Wert auf „ethical behavior“ legen. Codes of ethics (or conduct) sind weit verbreitet. Aber erst neuerdings werden ethische Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten mehr und mehr auch unter den Führungskräften diskutiert. Darüber hinaus wird verstärkt versucht, in den Unternehmen organisatorisch und strukturell Voraussetzungen zu schaffen „for ethics policy and to ensure ethical action“. Es hat sich gezeigt, dass für die Durchsetzung einer ethic policy im Unternehmen die entscheidende Rolle bei der Unternehmensführung liegt. Der Unternehmensleiter muss sich erkennbar zu einem „ethical conduct“ bekennen und mit gutem Beispiel vorangehen. Auf unterschiedlichen Wegen wird diese Politik im Unternehmen bekannt gemacht: Direktiven, Policy Statements, Vorträge, Betriebszeitungen und durch praktisches Handeln. Der Mythos vom unversöhnlichen Gegensatz zwischen Ethik und Gewinn wird durch das Beispiel der vorgestellten Unternehmer ad absurdum geführt. Diese sind davon überzeugt, dass es einen Konflikt zwischen ethischem Verhalten und akzeptablem Gewinn nicht gibt. Offenbar wächst auch die Überzeugung, dass in einer Zeit verstärkten Wettbewerbs eine glaubwürdige Unternehmenskultur, basierend auf ethischem Verhalten, eine wichtige Voraussetzung für das Überleben und die Ertragskraft des Unternehmens ist.

Schon früher hatte Schmölders darauf hingewiesen, dass sich in nordamerikanischen Unternehmen eine breite Tendenz zur Verbesserung der „quality of life“ durchzusetzen scheine. Konkrete Maßnahmen im Sinne der „Corporate Social Responsibility“ sollen beweisen, dass die Unternehmen sich ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung voll bewusst sind.

Der Bericht über Corporate Ethics stellt fest, dass die meisten Unternehmen ihre ethischen Verhaltensprinzipien für die gesamte Organisation in Form schriftlicher Dokumente festlegen. Diese Codes of Conduct unterscheiden sich zwar von Branche zu Branche, doch wurden folgende Fragen fast in allen Fällen behandelt:

- Anstand (honesty) und Gesetzestreue,
- Sicherheit und Qualität der Produkte,
- Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- Interessenkonflikte und deren Lösung,
- Arbeitsvertrags-Praktiken,
- Fairness bei den Vertriebspraktiken,
- Lieferantenbeziehungen,
- Vertragsabschlüsse,

- Preisstellung und Insiderinformationen beim Wertpapierhandel,
- Bestechung zur Auftrags- / Informationsbeschaffung,
- Umweltschutz.

Für die Durchsetzung der ethischen Prinzipien ist eine offene Kommunikation im Unternehmen besonders wichtig. Nur in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens im Unternehmen gelingt sie. Bei Verletzung der ethischen Grundsätze soll eine eventuelle Bestrafung diskret erfolgen. Ziel ist nicht die Erziehung durch Strafe, sondern durch Beispiel und Lob.

Boeing hat 1987 ihre „Business Conduct Guidelines“ neu gefasst. Die Gesellschaft hat eine Tradition „of Strong Commitment to Ethical Management“. Die Führungskräfte haben in eigener Initiative ein effektives ethisches Programm entwickelt, das sich in schwierigen Situationen der Gesellschaft bewährt hat. Das Top-Management hat dafür zu sorgen, dass auch die Leiter von Divisionen und Tochtergesellschaften das „ethical conduct“-Programm unterstützen.

Die Firma General Mills ist davon überzeugt, dass es von größter Wichtigkeit ist, den Verbraucher gut zu bedienen. Die Anwendung ethischer Grundsätze durch die Firma und Konsumentenakzeptanz sind nach ihrer Ansicht keine Gegensätze, sondern lediglich zwei Seiten einer Medaille.

Hewlett Packard (HP) legt besonderen Wert auf das ethische Verhalten seiner Mitarbeiter. Die Aussage eines leitenden Angestellten ist kennzeichnend: „It is not easy to get fired around HP, but you are gone before you know it, if it is an ethics issue.“ Um Werte und ethische Standards im Unternehmen lebendig zu halten, muss immer wieder darauf hingewiesen werden, in Reden, Gesprächen, Mitteilungen an die Mitarbeiter.

Eine Gesellschaft, Norton, hat seit 1976 ein „Ethics Committee of the Board of Directors“. Dieses Committee soll ein Signal sein, dass der Code of Conduct ernst gemeint ist. Es unterstützt das Management in schwierigen Fällen und sorgt für Objektivität in Streitfällen. Ein Vorsitzender meinte: „Management must use the board committee as a kind of Damocles sword, hanging over the Operations at all times, ready to arbitrate at a moments' notice.“

Diese wenigen Beispiele beschreiben zwar keine Unternehmenskultur im weitesten Sinne. Aber sie geben doch überzeugende Hinweise auf ernsthafte Anstrengungen großer Unternehmen, ethische Prinzipien in der Unternehmensführung durchzusetzen.

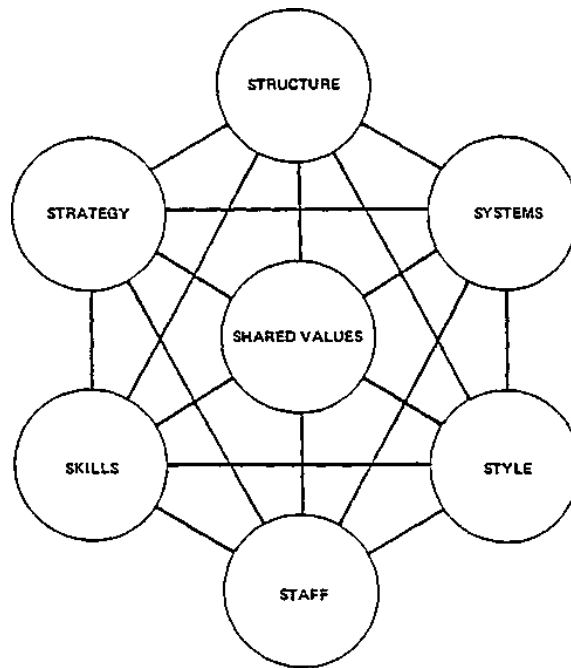
Successful American Companies

Peters und Waterman haben in ihrem Bestseller „In Search of Excellence“ untersucht, welches die Voraussetzungen für den Erfolg großer Unternehmen sind. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass es das optimale Zusammenwirken von sieben Variablen sei, nämlich:

- Organisationsstruktur,
- Strategie,
- Mitarbeiter,
- Führungsstil,
- Systeme und Abläufe,
- gemeinsame Wertüberzeugungen (Kultur),
- besonderes Know how.

Sie haben das in einem 7-S-Schema dargestellt, in dessen Mitte „Shared Values“ erscheint.

McKINSEY 7-S FRAMEWORK ©



Für unser Thema wichtig ist die zentrale Bedeutung, die den „shared values“ beigemessen wird. Das ist nichts anderes als der *Kern der Unternehmenskultur*. Das kommt in zahlreichen Einzelbeschreibungen immer wieder zum Ausdruck. Dabei spielt das Verhältnis der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern eine besondere Rolle. In erfolgreichen Unternehmen werden die Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt und man hört auf sie. Kreativen Mitarbeitern wird viel Spielraum gelassen für die Entwicklung eigener Ideen. Das klingt zwar ziemlich simpel, ist es aber anscheinend im Zusammenwirken mit den anderen sechs Variablen nicht. Gute Menschenführung ist zwar eine notwendige, aber nicht immer auch ausreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen.

Dennoch: Shared Values, eine überzeugende Unternehmenskultur sind für den nachhaltigen Erfolg moderner Unternehmen unerlässlich.

Zusammenfassend kann man wohl feststellen, dass wirtschaftlicher Erfolg und Ethik kein Widerspruch sind, sondern eher einander bedingen. Moralisch orientierte Unternehmerinitiative, die bewusst und überzeugt einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten will, muss staatlichen Reglementierungen zuvorkommen. Ethik beruht auf Freiwilligkeit und nicht auf Zwang.

SCHLUSSBEMERKUNG

Die revolutionären Ereignisse in Osteuropa seit Ende 1989 zwingen zu der Feststellung, dass wirtschaftliche und politische Freiheit einander bedingen. Freie Unternehmer und Unternehmen, also Gewerbefreiheit im weitesten Sinne, gehören unabdingbar zur Demokratie. Unternehmer sind keine privilegierte Kaste, sondern wichtige Elemente einer freien Gesellschaft. Dies deutlich zu machen, gehörte zu den Anliegen dieser Schrift.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bund Katholischer Unternehmer e.V.: Auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur. Gestaltungsaufgaben für Unternehmer in einer veränderten Arbeitswelt. Aussagen zum 40. Jahrestag des BKU. Wiesbaden, November 1989.
- BREMEIER, E.; JEUSCHEDE, C; JUESTEN, W.: Manager in Familienunternehmen. Forum für Führungskräfte. Berlin 1983.
- BRIEFS, G. A.: The Ethos Problem in the Present Pluralistic Society. Reprint from Review of Social Economy. Vol.XV, No. 1.3/1957.
- Corporate Ethics, A Prime Business Asset. A Report on Policy and Practice in Company Conduct. The Business Roundtable. New York 2/1988.
- DE SOTO, H.: The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World. New York: Harper & Row, 1989.
- EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. Jena: Gustav Fischer, 1940.
- EUCKEN, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen 1975. Erstauflage 1952.
- HAYEK, F. A.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung. Erlenbach; Zürich: Eugen Rentsch, 1952.
- HÖFFNER, J.: Der katholische Unternehmer in der kommenden Wirtschaftsordnung. Hauptvortrag der Tagung des Bundes Katholischer Unternehmer in Königswinter am 27.3.1949.
- HÖFFNER, J.: Das Ethos des Unternehmers. Köln: Bachern, 1956 (Schriftenreihe des Bundes Katholischer Unternehmer. Neue Folge, 6).
- HÖFFNER, J.: Die Funktionen des Privateigentums in der freien Welt. In: Sonderdruck aus Wirtschaftsfragen der freien Welt. Festgabe zum 60. Geburtstag von Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard. Frankfurt: Fritz Knapp, o.J.,S. 121-131.
- HÖFFNER, J.: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik. Richtlinien der katholischen Soziallehre. Bonn 1985 (Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, 12).
- JOHANNES PAUL II.: Enzyklika Sollicitudo Rei Socialis. Zwanzig Jahre nach der Enzyklika Populorum Progressio. Bonn 1987 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls, 82).
- KOEHNE, R.: Das Selbstbild deutscher Unternehmer. Legitimation und Leitbild einer Institution. Berlin: Duncker & Humblot, 1976.
- LE GOFF, J.: Kaufleute und Bankiers im Mittelalter. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1989.
- MESSNER, J.: Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre. Köln 1968 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 3).
- MÜLLER-ARMACK, A.: Stil und Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft. Vortrag aus Anlass der Tagung der österreichischen wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft in Bad Ischl am 28. August 1951. In: Untersuchungen des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, 4.
- OCKENFELS, W.: Kleine Katholische Soziallehre. Eine Einführung - nicht nur für Manager. Trier: Paulinus. 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 31).
- OFFERMANN, T.: Das Kommunistische Manifest. In: Lexikon des Sozialismus. Köln: Bund, 1986. S. 375-377.
- PETERS, T. J.: WATERMAN jn R. H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.

- PIUS XIU Ansprache Sr. Heiligkeit Papst Pius XII. bei der Audienz der Internationalen Union der Katholischen Unternehmer-Verbände (UNIAPAC) 7. 5. 1949. Köln: Bachem, o. J.
- RAUSCHER, A.: Kirche in der Welt. Beiträge zur christlichen Gesellschaftsverantwortung. 2 Bde. Würzburg: Echter, 1988.
- REDLICH, F.: Der Unternehmer als „dämonische“ Figur. In: Ders.: Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1964. S. 44-73.
- REDLICH, F.: „Der Unternehmer“. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. 10. Band. Göttingen 1959.
- RÖPKE, W.: Die Krise des Kollektivismus. München: Kurt Desch, 1947.
- RÖPKE, W.: Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform. Bern: Paul Haupt, 1979. Erstauflage 1944.
- ROOS, L.; WATRIN, Chr. (Hrsg.): Das Ethos des Unternehmers. Trier: Paulinus, 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 30).
- ROOS, L. (Hrsg.): Stimmen der Kirche zur Wirtschaft. Agostino Kardinal Casaroli. Joseph Kardinal Höffner. Joseph Kardinal Ratzinger. Papst Johannes Paul II. Köln: Bachem, 1986 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 26).
- RÜEGG, J.: Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik. Bern: Paul Haupt, 1989.
- SCHLEYER, H. M.: „Das Soziale Modell“. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer - Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 49-74.
- SCHLEYER, H. M.: Unternehmer und Politik. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer - Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 190-192.
- SCHMÖLDERS, G.: Der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Kreativität des Handelns - Vom Ingenium des Unternehmers. Festschrift für Ludwig Eckes. Würzburg: Naumann, 1978. S. 127-135.
- SCHMÖLDERS, G. (Hrsg.): Der Unternehmer im Ansehen der Welt. Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe, 1971.
- SCHOECK, H.: Der Neid. Eine Theorie der Gesellschaft. Freiburg/München: Karl Alber, o. J.
- SCHUMPETER, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot, 1926.
- SCHREIBER, W.: Zum System sozialer Sicherung. Köln: Bachem, 1971.
- ULRICH, H.; PROBST, G. J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Paul Haupt, 1988.
- Umweltschutz und Kernenergie. Leitgedanken für einen verantwortlichen Umgang mit moderner Technik. Hrsg. v. Bund Katholischer Unternehmer e.V. Trier: Paulinus, 1990 (Diskussionsbeiträge, 12).
- WEBER, M.: Politik als Beruf. Berlin: Duncker & Humblot, 1978. Nachdruck. Erstveröffentlichung 1919.
- WEBER, W.: Der Unternehmer. Köln: Hanstein, 1973.
- WEBER, W.; MESSNER, J.; RAUSCHER, A.; ROSEN, L. de: In: Oeconomia Humana. Wirt-

schaft und Gesellschaft auf dem II. Vatikanischen Konzil. Eine Veröffentlichung der Internationalen Stiftung Humanum. Köln: Bachem, 1968.

WEBER, W.; SCHREIBER, W.; RAUSCHER, A. In: Das Konzil zur Wirtschaftsgesellschaft. Pastoral-Konstitution über die Kirche in der Welt dieser Zeit. Münster: Regensberg, 1966.

WERHAHN, P. H. jr.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Bern: Paul Haupt,²1989.

WERHAHN, P. H. sr.: Kirche - Wirtschaft. Dialog im Spannungsfeld ihrer geistigen Grundlagen. Der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief. Köln 1986 (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, 116).

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil I. In: Heft 43,21.10.1983. S. 64-84.

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil II. In: Heft 44,28.10.1983. S. 60-66.

Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Teil III. In: Heft 45,4.11.1983. S. 68-76.

Der Autor:

Diplomvolkswirt Dr. rer. pol. Dr. h. c. Peter H. Werhahn, Jahrgang 1913, trat nach seinem Studium in das Familienunternehmen Wilh. Werhahn ein. Er war als Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und Aufsichtsrat in zahlreichen Unternehmen verschiedener Branchen tätig: im Kohlenbergbau, der Steine- und Erdenindustrie, dem Lebensmitteleinzelhandel, der Schneidwarenindustrie, der Elektrotechnik und dem gemeinnützigen Wohnungsbau für Bergarbeiter. Von 1960 bis 1964 war er Präsident der Internationalen Vereinigung Christlicher Unternehmer (UNIAPAC); er ist Gründungsmitglied des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU).