

Der Unternehmer in der Leistungsgesellschaft

Für den deutschen Unternehmer ist das politische Klima rauher geworden. Er findet sich in der gesellschaftspolitischen Diskussion plötzlich von weiten Kreisen vor allem der akademischen Jugend auf die Anklagebank versetzt und für vielfache Fehlentwicklungen unserer Gesellschaft verantwortlich gemacht, während er selbst noch glaubte, Anerkennung und Dank für den wirtschaftlichen Wiederaufbau nach dem verlorenen Krieg beanspruchen zu können. Ein nicht unbedeutender Teil der jungen Generation, oftmals gerade Kinder aus wohl situierten Familien, stellt unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem insgesamt in Frage, qualifiziert es als „Leistungsgesellschaft“ ab und spricht von der Notwendigkeit „systemüberwindender Reformen“. Zum Teil erlebt altmarxistisches Gedankengut des neunzehnten Jahrhunderts eine unerwartete Renaissance, auch in Kreisen, die traditionell dem Sozialismus in all seinen Spielarten fernstanden¹. Diese Kritik an der Leistungsgesellschaft ist im übrigen nicht beschränkt auf die Bundesrepublik oder eine bestimmte Partei; ähnliche Strömungen finden sich in allen Industrieländern der westlichen Welt.

Es wäre zu einfach, die Ursache für diesen Bewußtseinswandel nur in geheimer Unterwanderung aus dem Osten zu suchen. Offenbar war schon etwas brüchig an den geistigen Fundamenten unserer Wirtschaftsordnung, konnten ihre tragenden ethischen Gehalte jedenfalls nicht überzeugend vermittelt werden, wenn die kritische Bewegung so hohe Wellen schlagen konnte. Tatsächlich greift die Unternehmerschaft für Verteidigung und Rechtfertigung ihrer Stellung und des marktwirtschaftlichen Systems oftmals ausgerechnet auf jenes liberalistische Gedankengut zurück, das im neunzehnten Jahrhundert die Kapitalismuskritik auslöste: Man erinnert an die wirtschaftlichen Erfolge der Vergangenheit, verspricht einen noch höheren materiellen Wohlstand und erklärt sich als nicht zuständig für gesellschaftliche Mißstände, die nicht der Wirtschaft, sondern dem Staat anzulasten seien. Eine solche pragmatische, hinhaltende Verteidigung ist aber keine philosophisch und ethisch überzeugende Konzeption, die der Suche unserer Jugend nach Idealen entspreche, nach einer Ordnung, die *allen* mehr Gerechtigkeit, mehr „Lebensqualität“, mehr Humanität ermöglicht.

¹ Im „Schwerpunktprogramm für die politische Arbeit der KDSE“ vom 21. Juli 1971 wurde beispielsweise als Kennzeichen des kapitalistischen Systems kritisiert, daß sich die Unternehmer den „Mehrwert“ aneignen. „Unter Mehrwert ist der Teil der geleisteten Arbeit zu verstehen, der nicht entlohnt wird, sondern innerbetrieblich investiert oder persönlich von den Kapitaleignern verbraucht wird.“ Hier feierte die altmarxistische Arbeitswertlehre Urständ. Vgl. dazu O. v. Nell-Breuning, Der Arbeitswertlehre zum Gedächtnis, in dieser Zschr. 191 (1973) 607–616.

Das Schlagwort von der „Leistungsgesellschaft“

Manchem Unternehmer ist der Vorwurf gegen die „Leistungsgesellschaft“ immer noch schlechterdings unverständlich. Für ihn ist „Leistung“ schon vom Wortsinn her ein positiver Wertbegriff, und er fühlt sich stolz auf die Leistung der deutschen Unternehmerschaft. So kommt es dann auf Unternehmertagungen zu Podiumsdiskussionen über das Thema „Ist Wohlstand ohne Leistung möglich?“², und man fühlt sich beruhigt, wenn von allen Beteiligten zugegeben wird, daß wirtschaftlicher Wohlstand, den alle bejahen und der den Kritikern unseres Gesellschaftssystems erst die Existenz- und Kritikmöglichkeit gibt, notwendigerweise auf Leistung aufbaut. Diese Argumentation wirkt aber deshalb so wenig überzeugend, weil sie die eigentlichen kritischen Einwände verfehlt.

Die vernünftigeren Kritiker unseres Gesellschaftssystems lehnen nämlich nicht jede Art von Leistung grundsätzlich ab; es wird auch nicht notwendigerweise behauptet, daß es uns in unserer Gesellschaft wirklich schlechtgehe. Im Anschluß an Gedanken von Herbert Marcuse fragt man vielmehr, ob wir die in unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation gegebenen Möglichkeiten ausgeschöpft hätten. Nicht der Unterschied zwischen heute und früher oder zwischen hier und drüben in den sozialistischen Ländern sei zu untersuchen, sondern der Unterschied zwischen dem, was ist, und dem, was unter den gegebenen Umständen möglich wäre. Sind wir nicht vielleicht zu bescheiden gewesen in unseren Ansprüchen an eine humanere Gesellschaftsordnung?

Dabei wird hingewiesen auf einen tiefgreifenden Wandel, der sich in den entwickelten Industrieländern in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat: Während Jahrtausende hindurch der Mensch durch die unmittelbare Notwendigkeit der Sicherung seiner physischen Existenz zu harter Arbeit gezwungen wurde im Kampf mit der Natur, der er seinen Lebensunterhalt abtrotzen mußte, hat sich durch die technischen Fortschritte dieser Druck zum ersten Mal ein wenig gelockert. Zur reinen Existenzsicherung bräuhete der Mensch heute nicht mehr so intensiv zu arbeiten wie früher oder wie das bei uns noch üblich ist. Die Maschinen sind in der Lage, ihm die wirtschaftlichen Güter, die er zum Leben braucht, leichter und besser zur Verfügung zu stellen.

Dabei fällt aber auf, daß der Leistungsdruck, der auf dem einzelnen lastet, trotz des Wohlstands nicht so viel geringer geworden ist, wie man es sich aufgrund des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts eigentlich hätte erwarten können. Früher wurde mit einer bestimmten Stufe wirtschaftlichen Wohlergehens auch eine Befriedigung der Bedürfnisse erreicht; der einzelne fühlte sich frei von dem Druck, arbeiten zu müssen, und konnte sich nach Lust und Liebe anderen Beschäftigungen oder Interessen hingeben. In den entwickelten Industriegesellschaften wird auf den einzelnen ein sozialer Druck ausgeübt, im Dienst der Wirtschaft immer mehr zu leisten, dem er sich kaum zu entziehen vermag.

Auch innerhalb der Wohlstandsgesellschaften wird der stärkste Leistungsdruck ge-

² So etwa auf den Bayerischen Unternehmertagen 1971 am 21. 1. 1971.

rade auf jene Gesellschaftsschichten ausgeübt, die aufgrund ihres hohen Einkommens die harte Arbeit um der wirtschaftlichen Existenzsicherung willen am wenigsten nötig hätten, nämlich die Führungskräfte und die Unternehmer³.

Damit stellt sich die Frage: Rechtfertigen die (marginalen) Produkte, gemessen in menschlicher Lebenserfüllung, die durch diesen Leistungsdruck des Wirtschaftssystems erbracht werden, den zu ihrer Herstellung erforderlichen (marginalen) Aufwand an menschlichen Kräften und „Arbeitsleid“? So schwer es sein dürfte, diese Termini wissenschaftlich oder gar operational zu definieren, so sollte doch nicht nur im betriebswirtschaftlichen, sondern auch im allgemein menschlichen, humanen Sinn der Ertrag menschlicher Arbeit den erforderlichen Aufwand übersteigen. Besitzen wir, wie oft behauptet wird, im Wettbewerbssystem einen Regelmechanismus, der uns in die Nähe dieses Ziels führt, oder enthält das System bestimmte Faktoren, die die Erreichung dieses Ziels optimaler Bedürfnisbefriedigung grundsätzlich vereiteln und menschliche Lebenswerte verfälschen? Dies wäre beispielsweise dann der Fall, wenn der Mensch ohne wirkliche Notwendigkeit so vom Wirtschaftsprozeß in Anspruch genommen wird, daß darüber wichtigere Sinnerfüllungen des menschlichen Daseins zu kurz kommen. Wohlstand durch Leistung: Aber was ist echter Wohlstand, was echte Leistung?

Die Rolle des Unternehmers

Wenn vom Leistungsdruck der Wirtschaft die Rede ist, richtet sich der populäre Vorwurf zunächst gegen die Unternehmerschaft. Sind es doch die Unternehmer, die die Entscheidungen über das Was und das Wie der Produktion von Gütern und Dienstleistungen treffen. Nun ist aber der Unternehmerbegriff nicht nur in der populären Diskussion, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur vieldeutig und umstritten. Auch in den Dokumenten der katholischen Soziallehre wird vom Unternehmer fast ausschließlich in seiner Eigenschaft als Eigentümer der Produktionsmittel oder als Arbeitgeber gesprochen. Damit ist seine Funktion aber nicht zureichend umschrieben.

Diese Unschärfe des Unternehmerbegriffs hängt teilweise mit der geschichtlichen Entwicklung zusammen, in der sich erst allmählich der Unternehmer als Träger des Wirtschaftsgeschehens herauskristallisierte. In einer statischen Wirtschaftsgesellschaft mit gleichbleibenden Produktionsweisen gab es zwar Eigentümer, die auf eigene Rechnung und Gefahr produzierten, verkauften und Hilfskräfte beschäftigten, aber wir würden sie nicht als „Unternehmer“ im modernen Sinn bezeichnen. Als aber mit der industriellen Revolution und ihren technologischen Veränderungen mehr Kapital erforderlich wurde, um nicht mehr für einen fest umrissenen Kundenkreis, sondern für einen unbestimmten Markt zu produzieren, auf dem die Absatzchancen zunächst ungewiß erscheinen mußten, wurde von dem französischen Nationalökonom Richard

³ Vgl. H. J. Wallraff, Arbeit und Arbeitsethos im Blickfeld der katholischen Ethik, in: Von der Arbeit (Hannover 1968) 87–108.

Cantillon der Begriff des „Entrepreneur“ geprägt als des Mannes, der Produktionsfaktoren zu gewissen Preisen kauft, um Güter zu produzieren, deren Preis ungewiß ist. Der Unternehmer wurde also vom Kapital her definiert, das er für die Unternehmung bereitstellt und für das er das Risiko trägt. Auch in der englischen Nationalökonomie von Adam Smith und David Ricardo war der Unternehmer wesentlich Kapitalist, der den Arbeitern Handwerkszeug, Rohmaterial und Subsistenzmittel vorschießt und am Ende aus dem Verkauf der Produkte nicht nur seinen Einsatz wiedergewinnt, sondern darüber hinaus noch einen Profit kassiert. Diese Auffassung vom Unternehmer als Kapitalisten, noch dazu verbunden mit der Arbeitswertlehre, bildete die Grundlage der Kapitalismuskritik von Karl Marx und spielt bis heute in der ideologischen Diskussion eine zentrale, wenn auch verhängnisvolle Rolle.

In der Zwischenzeit sollte aber klargeworden sein, daß Kapitalist und Unternehmer zwei verschiedene Funktionen ausüben, auch wenn sie häufig in der Person des Eigentümer-Unternehmers vereinigt werden. Der Eigentümer (Kapitalist) stellt das Kapital zur Verfügung, trägt das wirtschaftliche Risiko und erwartet für sich eine Rendite. Der Unternehmer leitet das Unternehmen, trifft die wirtschaftlichen Entscheidungen und kombiniert die Produktionsfaktoren. Das geschäftliche Risiko wird vom Eigentümer getragen, nicht vom Unternehmer als solchem. Dieser haftet im schlimmsten Fall mit seinem Posten für den Erfolg des Unternehmens, wenn er nicht zugleich auch am Kapital beteiligt ist. Man hat vorgeschlagen, den Unternehmer als den Risikogestalter anzusehen, d. h. als den Mann, der durch seine Entscheidungen unversicherbares geschäftliches Risiko in die Welt bringt und ihm seine spezifische Form gibt⁴. Der Profit fällt zunächst dem Unternehmen zu und damit mittelbar dem Eigentümer, hingegen dem Unternehmer nur insofern, als dieser durch Eigentum oder besondere vertragliche Abmachung daran beteiligt ist. Allerdings ist der Unternehmer von den risikobereiten Kapitalgebern abhängig, die wenigstens zur Gründung, Umwandlung, Kapitalerhöhung oder Liquidation des Unternehmens selber als Risikogestalter tätig werden müssen.

Den Typ des Unternehmers gibt es nur in einer dynamischen Wirtschaft, in der Produktion und Verbrauch, Güter und Preise nicht ein für allemal festgelegt sind, sondern dauernder Veränderung unterliegen. Besser müßte man vielleicht sagen: Es ist der Unternehmer, der diese Dynamik des Wirtschaftsgeschehens verursacht, Verbraucherrwünsche vorwegnimmt, kostengünstigere Produktionsmethoden einführt, neue Absatzmärkte und Bezugsquellen erschließt, neue industrielle Organisationsformen schafft. Er erfindet zwar nicht die neuen technischen Möglichkeiten, aber er sorgt für ihre wirtschaftliche Verwertung. Joseph Schumpeter mag mit der Kennzeichnung des Unternehmers als des Erneuerers (Innovators) einen bestimmten Aspekt zu scharf akzentuiert haben: Nicht alle Unternehmensgewinne lassen sich aus Pionierleistungen erklären (z. B. Marktlagengewinne), nicht jeder als Unternehmer Tätige besitzt die dynami-

⁴ Vgl. F. Redlich, Art. Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 10 (Tübingen 1959) 486–498.

schen Qualitäten des Erneuerers im besonderen Maß. Aber ohne eine schöpferische Vorausschau und Initiative, ohne risikobereite Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen ist ein erfolgreicher Unternehmer in der modernen Wirtschaft nicht denkbar.

Der Unternehmensprofit dient dabei zugleich als Ansporn und als Erfolgsmaßstab. Gewinnmaximierung wird darum allgemein als die Zielvorstellung angesehen, an der sich der Unternehmer orientiert. Dies ist aber sicher eine Vereinfachung: In den Zielkatalog des Unternehmens gehört auch eine ganze Reihe von Nebenzielen, die in der nationalökonomischen Theorie leider vorwiegend nur als Randbedingungen behandelt und damit für die systematische Analyse vernachlässigt werden. Besser, wenn auch unschärfer, ließe sich die Zielsetzung des Unternehmers formulieren als „Fortbestand und Gedeihen des Unternehmens“. Dazu gehört zweifellos der langfristige Gewinn, ohne den kein Unternehmen existieren kann, aber ebenso die Position des Unternehmens im Markt und sicher auch soziale Gesichtspunkte wie etwa die Sicherung der Arbeitsplätze.

Das Streben nach Unternehmensprofit ist außerdem nicht gleichbedeutend mit individuellem Egoismus. Typische Zielvorstellung des Unternehmers ist nicht die persönliche Bereicherung. Die Verhaltensweise des Manager-Unternehmers, der rein rechtlich Angestellter beim Unternehmen ist, unterscheidet sich wenig von der des Eigentümer-Unternehmers. Beide identifizieren sich in ähnlicher Weise in ihrem Denken mit „ihrem“ Unternehmen. In einer Aktiengesellschaft kann es sogar zu partiellen Konflikten kommen zwischen den Interessen des Unternehmens, vertreten von der Geschäftsleitung, und den Interessen der wirtschaftlichen Eigentümer (Aktionäre).

Mit dem Unternehmer hat unser Wirtschaftssystem einen merkwürdigen Menschen-schlag hervorgebracht: Ehrgeizig und erfolgsbesessen fordert er aus einem hohen und subjektiv echten Verantwortungsgefühl heraus hohe Leistungen von sich und anderen im Dienst des Unternehmens, mit dem er sich identifiziert. Sicher schafft ein Mensch, dem es nur um das gute Leben zu tun ist, kaum den Aufstieg an die Spitze eines großen Industrieunternehmens, wenn er nicht von äußeren Umständen vielleicht besonders begünstigt wird (beispielsweise als Erbe eines väterlichen Betriebs). Anders als der Arbeiter und bloße Angestellte ist der Unternehmer nicht durch arbeitsrechtliche Bestimmungen vor Ausbeutung geschützt. Nicht selten beutet er sich und seine Familie aus bis zum Herzinfarkt. Der Aufstieg in diese Gruppe ist nicht mehr unbedingt an Vermögen gebunden, sondern wenigstens grundsätzlich Menschen aus allen gesellschaftlichen Schichten durch Ausbildung und Leistung möglich, wenngleich häufig Beziehungen, Herkunft, Protektion usw. eine Rolle spielen mögen. Ähnlich wie die politische Führungsschicht bildet die Unternehmerschaft keine geschlossene Klasse mehr.

Entscheidendes Kennzeichen ist die wirtschaftliche Führungsposition: Als Unternehmer ist der Leiter einer Unternehmung zu bezeichnen, diejenige natürliche Person, die darüber entscheidet, mit welcher Zielsetzung und in welcher Weise sie wirtschaftlich tätig wird. Bei der Bedeutung der Industrieunternehmen für die Gesamtgesellschaft entscheidet die Unternehmerschaft nicht nur über den Kurs der Wirtschaft, sondern

damit auch in weitem Umfang über den Kurs der Gesellschaft. Die Unternehmer gelten als die Vertreter „der Wirtschaft“ und identifizieren häufig ihre Interessen unbefangen mit den Interessen aller in der Industrie Beschäftigten. Mit ihrer Entscheidung über die Produktion von Gütern und Dienstleistungen bestimmen sie auch weitgehend über das Schicksal der in der Wirtschaft tätigen Menschen – eine relativ schmale Gruppe über die Vielen.

Legitimation der Unternehmensführung

Hier stellt sich die Frage: Ist es richtig, einer ganz gleich wie qualifizierten, wie wohlmeinenden und tüchtigen Führungselite eine derartige Machtposition über die Gesellschaft einzuräumen, wenn sie nicht politisch von allen Beteiligten, sondern von den Kapitaleigentümern dazu legitimiert wird? Zur Rechtfertigung seiner Führungsstellung beruft sich der Unternehmer ja auf das Kapital, sei er nun selber Eigentümer des Unternehmens oder nur Beauftragter der Kapitalgeber. Entspricht es unserer Auffassung von der Freiheit und grundsätzlichen Gleichheit aller mündigen Bürger, die keine angeborenen Privilegien und Rechte auf eine gesellschaftliche Führungsrolle mehr anerkennt, daß allein der Kapitalbesitz zu einer solchen gesellschaftlichen Machtposition legitimiert? Diese Frage läßt sich jedenfalls so lange nicht abweisen, als das Kapitalvermögen der gewerblichen Wirtschaft noch so ungleichmäßig verteilt ist wie bei uns in der Bundesrepublik. Bedürfte diese Führungsrolle nicht einer politischen Legitimation, sei es von seiten der Belegschaft der Unternehmen, sei es durch die Gesamtgesellschaft?

Solange die Unternehmerschaft zur Rechtfertigung ihrer Stellung ausschließlich mit dem Eigentumsargument operiert, wird sie mit Notwendigkeit solche kritischen Fragen provozieren und – jedenfalls für die Großunternehmen – nur schwer befriedigende Antworten darauf finden. Lassen sich doch die traditionellen Eigentumsargumente, die sich pauschal gegen eine allgemeine Sozialisierung richten, sich aber mehr am Leitbild des persönlichen (auch langlebigen) Konsumeigentums und des Produktiveigentums eines landwirtschaftlichen oder handwerklichen Klein- oder Mittelbetriebs orientieren, nicht ohne weiteres auf die modernen industriellen Großunternehmen anwenden. Nur durch eine streng sozialetische Argumentation läßt sich unser Wirtschaftssystem rechtfertigen, nämlich durch den Nachweis, daß es für alle Beteiligten zu besseren Ergebnissen führt als die denkbaren Alternativen.

Die tatsächliche Legitimation der Unternehmensführung erfolgt auch gar nicht mehr allein aus dem Eigentum, wie es die juristische Konzeption noch erscheinen läßt. Wer die Unternehmensentscheidungen trifft, muß sich durch Führungsqualitäten, durch persönliche Leistung, durch Durchsetzungsvermögen auszeichnen. Andernfalls kann er sich nicht lange an der Spitze halten oder führt das Unternehmen über kurz oder lang in den geschäftlichen Ruin. So kommt es in der zweiten oder dritten Generation großer Familienunternehmen oft zu den bekannten Krisen.

Wenn mit den Großunternehmen aber neue soziale Gebilde eigener Art entstanden sind, wird bei unserem heutigen gesellschaftlichen Bewußtsein die Forderung nach Mitbestimmung der im Unternehmen Tätigen verständlich, d. h. die Forderung nach einer ausdrücklichen Legitimation der Führenden durch die Geführten⁵. Sollten in einer demokratischen Gesellschaft doch die einer gesellschaftlichen Autorität Unterworfenen nach Möglichkeit am Zustandekommen der sie betreffenden gesellschaftlichen Entscheidungen mitwirkend beteiligt werden. In diesem Sinn hat die sog. Biedenkopf-Kommission aus Art. 1 und 2 des Grundgesetzes die Forderung abgeleitet, „daß die Unterordnung des Arbeitnehmers unter fremde Leitungs- und Organisationsgewalt im Unternehmen mit seiner Selbstbestimmtheit, der ihm rechtlich zuerkannten Möglichkeit, seine Zwecke selbst zu wählen und eigene Initiativen zu entwickeln, nur so lange vereinbar ist, als sie ihre Entsprechung in Gestalt der Freiheit der Beteiligung an den Entscheidungen findet, die den Arbeitsprozeß regeln und gestalten“⁶. Sie leitet also aus der Natur des Unternehmens als einer Form der menschlichen Vergesellschaftung unter Berufung auf die Menschenwürde das Recht auf Mitbestimmung ab.

Die Arbeit ist für den Menschen nicht nur Mittel zur Beschaffung seines Lebensunterhalts; der Arbeitsvollzug selber sollte ihm eine gewisse Selbstentfaltung und Erfüllung seines Lebens vermitteln. Nicht umsonst geben wir im Deutschen auf die Frage, was einer sei, seinen Beruf an: Von dem, was er den ganzen Tag über in seinen wachsten und angestrengtesten Stunden tut, wird er als Mensch geprägt. Der Betrieb ist für den Arbeitnehmer der Raum seiner persönlichen Lebensentfaltung; hier erfährt er mehr als in Gemeinde, Kirche und Staat seine Gesellschaftlichkeit.

Nun ist der Arbeitnehmer aber in seiner Arbeit und in seiner Eingliederung in die betriebliche Umwelt vom Unternehmer abhängig. Der einzelne kann zwar kurzfristig die Arbeit verweigern, wenn ihm der Arbeitslohn das „Arbeitsleid“ nicht aufzuwiegen scheint. Langfristig und allgemein kann sich die Arbeitnehmerschaft dieser Unterordnung unter die Leitungsgewalt der Unternehmer nicht entziehen. Was produziert wird und wie produziert wird, wird nicht vom arbeitenden Menschen selbst, sondern vom Unternehmer entschieden. Ob das produzierte Gut die menschlichen Opfer, die seine Produktion erfordert, tatsächlich aufwiegt, für eine Entscheidung dieser Frage besitzen wir keinen funktionierenden gesellschaftlichen Regelmechanismus. Tarifverhandlungen sind Machtkämpfe; ihr Ergebnis trägt aus sich heraus noch nicht das Siegel der Gerechtigkeit. Die Kritiker unseres vom Unternehmer bestimmten Wirtschaftssystems argumentieren nun: Ein Großteil der Bevölkerung wird dadurch, daß die Unternehmerschaft den Wirtschaftsprozess im Sinn der Eigentümer der Produktionsmittel lenkt, zu einem Kräfteinsatz gezwungen, der nur im Sinn der Unterneh-

⁵ Als Gründe für die Privateigentumsordnung werden von der katholischen Soziallehre vorgebracht: Selbständigkeit und Eigenverantwortung des Menschen; Aufgliederung und Abgrenzung der Zuständigkeiten; Sicherung der Würde und Freiheit des Menschen. Vgl. J. Höffner, Art. Eigentum, in: Staatslexikon, Bd. 2 (Freiburg 1958) 1071.

⁶ Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Stuttgart 1970) 100.

mermentalität Leistung darstellt, die Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit zu echter Leistung aber eher behindert. Die Gewinnerwartungen der Unternehmer, nicht die Bedürfnisse der Menschen entscheiden über den Gang der Wirtschaft. Sollten die Arbeitnehmer nicht einen direkteren Einfluß auch auf die wirtschaftlichen Entscheidungen der Unternehmen bekommen?

Zweifellos können die komplexen Unternehmensentscheidungen unmöglich durch quasi-plebiszitären Mehrheitsbeschluß der betreffenden Belegschaft direkt gefällt werden, sondern müssen weiterhin einer qualifizierten Führungselite mit Fachkenntnissen überlassen bleiben. Um die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an die jeweilige wirtschaftliche Situation und damit auch die Dynamik unseres Wirtschaftssystems nicht zu lähmen, müssen die für das Unternehmen und für die Gesamtgesellschaft bedeutsamen Entscheidungen notwendigerweise von der Spitze ausgehen. Der Unternehmer sollte sich aber gleichermaßen als Vertreter der Interessen des Faktors Arbeit wie des Faktors Kapital verstehen. Tatsächlich fühlen sich auch viele Unternehmer in gleichem Maß beiden Faktoren gegenüber verantwortlich. Der Mitbestimmungsstreit geht mehr um die Frage, in welcher Form diese Verantwortung auch juristisch in der Unternehmensverfassung zum Ausdruck kommen sollte. Zur wirksamen und fachlich qualifizierten Repräsentation der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der Unternehmen bieten sich die Gewerkschaften an, deren Funktionäre am ehesten befähigt erscheinen, eine derartige Leitungsfunktion auszuüben. Dagegen wird eine ganze Reihe ernst zu nehmender Einwände vorgebracht. Wenn somit über die Art der Beteiligung der Arbeitnehmerschaft an der Verantwortung für das Unternehmen, über ihre rechtliche Ausgestaltung und ihre Grenzen auch ein weiterer Spielraum für berechtigte Meinungsverschiedenheiten besteht, so darf das Unternehmen heute nicht mehr einseitig als Angelegenheit des Faktors Kapital konzipiert werden. Am Erfolg des Unternehmens sind Kapital und Arbeit gleichermaßen beteiligt und interessiert. Ähnlich wie die Eigentümer mit ihrem Kapitaleinsatz haften auch die Arbeitnehmer mit dem Risiko ihres Arbeitsplatzes für den Unternehmenserfolg.

Sicher wird die Form der Unternehmensleitung mit Notwendigkeit „demokratischere“ Formen annehmen müssen im Sinn einer Delegation von Verantwortung und Beteiligung an den zu treffenden Entscheidungen. Das geschieht auch aus organisations-technischen Gründen in immer größerem Umfang. Nicht nur der autoritäre „Herr-im-Hause-Standpunkt“ ist hoffnungslos veraltet, sondern auch die paternalistische Unternehmensführung jenes Unternehmers, der aus einem Gefühl ethischer Verantwortung für die „Familie seiner Betriebsangehörigen“ mit väterlicher Vorsorge tätig wird, ihnen aber keine wirkliche Einsicht und Mitwirkung bei seinen Entscheidungen einräumt. Von einem weitgehenden, institutionell verankerten Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer, auch bei der Auswahl der Entscheidungsträger im Unternehmen, hat der Unternehmer als solcher im Gegensatz zum Eigentümer kaum etwas zu fürchten: Seine Führungsqualitäten werden immer gebraucht werden, und eine tüchtige Unternehmensleitung liegt im ureigensten Interesse der Arbeitnehmer.

Die Verantwortung des Unternehmers gegenüber der Gesamtgesellschaft

Wird die Arbeitnehmerschaft an der Verantwortung für die Unternehmensentscheidungen mitbeteiligt, sind immer noch nicht alle Schwierigkeiten ausgeräumt. Die Gemeinsamkeit der Interessen von Kapitaleignern und Arbeitnehmern am Erfolg eines bestimmten Unternehmens bedeutet noch nicht, daß damit auch die Interessen der Gesamtgesellschaft genügend gesichert sind. Der eigentliche Vorwurf gegen den Unternehmer in der Leistungsgesellschaft betrifft gar nicht so sehr seine Machtstellung im Unternehmen, sondern die Unternehmermacht in der Gesamtgesellschaft. Die Unternehmer, so wird gesagt, entscheiden ohne politische Legitimation über den Kurs der Wirtschaft und damit in weitem Umfang auch der Gesellschaft. Diese gesellschaftliche Macht verbleibt ihnen auch dann, wenn sie nicht nur von den Kapitaleignern, sondern auch von den Arbeitnehmern ihres Unternehmens legitimiert werden. Die Gefahr unternehmensegoistischer Entscheidungen ist damit noch nicht überwunden.

Wer über die wirtschaftliche Macht spricht, die die Unternehmer in der Gesellschaft ausüben, dem wird häufig entgegengehalten, daß die Unternehmer von dieser Macht selber wenig erfahren. Ihre Entscheidungen werden sachlich vom Markt vorgegeben; es geht nur darum, das in der entsprechenden Situation Richtige zu treffen. Unternehmer haben die Kosten in Schach zu halten, neue Absatzmöglichkeiten zu erschließen, Arbeitsplätze zu sichern, Rationalisierungsmaßnahmen einzuleiten. Die Verantwortung für das Wohl ihrer Belegschaft ist ihnen bewußt. Aber Macht über die Gesamtgesellschaft – welcher Unternehmer hat die schon?

Das wird auch von den Kritikern unseres Wirtschaftssystems weitgehend zugegeben: Auch der Unternehmer selbst ist weithin der Gefangene des Systems, wie übrigens auch Karl Marx ausdrücklich betonte. Die Wirtschaftsordnung des Wettbewerbs mit ihren scheinbaren oder wirklichen Sachzwängen führt den Unternehmer dazu, von sich und anderen im Streben nach Unternehmensgewinn wirtschaftliche Leistungen abzuverlangen, die echte Humanität verhindern, die alle den Sinn des Lebens verfehlen lassen. Der einzelne erfährt sich als eingespannt in ein System, das ihm nicht mehr erlaubt, seine eigene Lebenserfüllung zu suchen und zu finden.

Wie vollzieht sich diese Verfälschung der Lebenswerte? Die echte Leistung der Wirtschaft ist darin zu suchen, daß sie menschliche Bedürfnisse befriedigt. Nun richtet der Unternehmer seine Produktion aber aus an den Gewinnerwartungen – mit den gemachten Einschränkungen. Für ihn ist die am Markt auftretende Nachfrage Maßstab der gesellschaftlichen Bedürfnisse. Nicht alle menschlichen Bedürfnisse lassen sich aber marktmäßig äußern. Nur die kaufkräftige Nachfrage macht sich auf dem Markt bemerkbar; nur sie wird befriedigt.

Abgesehen von gewissen Grundbedürfnissen ist die Bedürfnisstruktur der Verbraucher beeinflusbar. Durch Marketing muß sich in der Wohlstandsgesellschaft der Produzent seine Nachfrage erst schaffen. Über die Manipulation des Käufers durch die Wer-

bung ist in den letzten Jahren viel geschrieben worden, Richtiges und Übertriebenes⁷. Entscheidend bleibt für diesen Zusammenhang: Ohne Absatzstrategie mit aufwendiger Käuferbeeinflussung wäre eine moderne Wirtschaft nicht mehr denkbar. Galbraith hat betont, daß die Wirtschaft expandieren muß, wenn es nicht zu gefährlichen Rückschlägen kommen soll. Das heißt aber, daß neue Bedürfnisse geweckt werden müssen. Der Verbraucher muß unzufrieden gemacht werden mit dem, was er hat, um bereit zu sein, neue Produkte zu kaufen. Der Abstand zwischen subjektiv empfundenem Bedürfnis und seiner Befriedigung muß künstlich immer wieder vergrößert werden. Dazu muß mit psychologisch raffinierten Werbemaßnahmen die Vorstellung suggeriert werden, der Besitz wirtschaftlicher Güter verschaffe Lebensglück. Wie ein Eichhörnchen im Tretrad läuft der einzelne immer schneller, ohne sein Ziel, das versprochene Lebensglück, zu erreichen⁸.

Die Verteidiger der Leistungsgesellschaft verweisen demgegenüber auf den Wettbewerb, durch den eine Steuerung der wirtschaftlichen Produktion nach Quantität und Qualität im Sinn der Verbraucherbedürfnisse und -wünsche erfolge. Auch die Bemessung der Arbeitsentgelte und Lohneinkommen werde geregelt durch die objektive Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt. Einer dynamischen Wirtschaft stehe kein besseres Lenkungssystem zur Verfügung, ohne daß einzelnen eine sachlich nicht notwendige Macht über Menschen verliehen werde, indem nämlich eine gesellschaftliche Autorität bestimme, was die „wahren Bedürfnisse“ der Menschen zu sein hätten. Der Markt als Ausdruck der objektiven Gegebenheiten von Angebot und Nachfrage Sorge besser als planerische Voraussicht oder Willkür für die beste Versorgung der Menschen mit den Gütern, die sie wünschen. Diese Freiheit der Güterwahl und Güterproduktion sei das hervorstechende Kennzeichen unserer Wirtschaftsordnung, und es komme nur darauf an, Wettbewerbshemmnisse und -verzerrungen mehr noch als bisher abzubauen.

Tatsächlich gibt es kein besseres Instrument zur Feinabstimmung der Produktion auf den Bedarf als den Wettbewerb zwischen konkurrierenden Unternehmen. Er hat die Kräfte freigesetzt, denen wir unseren Wohlstand verdanken, die Versorgung der Gesellschaft mit Gütern des Massenkonsums. Aber abgesehen von der Tatsache, daß er in der Wirklichkeit lange nicht so vollkommen funktioniert wie im theoretischen Modell, ist im Gefolge des „Wirtschaftswunders“ bei den Verteidigern des Wettbewerbs eine Einsicht vielfach verlorengegangen, die den Begründern der „Sozialen Marktwirtschaft“ noch klarer vor Augen stand: „Wettbewerb ist Mittel, aber nicht letzter Zweck.“⁹ Das Wettbewerbssystem ist keine umfassende „natürliche Ordnung“, das eine politische Rahmenplanung ersetzen oder überflüssig machen könnte, sondern der Wettbewerb muß als ein Instrument einer politischen Ordnungskonzeption dort ein-

⁷ Vgl. hierzu W. Kerber SJ, Manipulierung des Menschen durch die Werbung?, in dieser Zschr. 186 (1970) 313–328.

⁸ John Kenneth Galbraith, Gesellschaft im Überfluß (München 1959), bes. 168 ff.

⁹ Vorwort zum Jahrbuch ORDO 1 (1948) XI.

gesetzt werden und auf die Bereiche beschränkt bleiben, wo er sich zum Wohl der Menschen auswirkt. Die großen Fragen der sozialen Gerechtigkeit vermag er nicht zu lösen. Beispielsweise besteht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern keine Wettbewerbssituation. Die Grenzproduktivitätstheorie ist keine Lösung des Verteilungsproblems. Die Chancen der Leistungsanerkennung sind zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht gleich verteilt.

Weil die Unternehmerschaft den Wirtschaftsprozeß nach den Marktgesetzen lenkt, entsteht eine Tendenz, nur noch marktmäßig verwertbare Leistungen als solche gesellschaftlich gelten zu lassen. Nur noch jene gesellschaftlichen Bedürfnisse werden erfüllt, mit denen sich privatwirtschaftlicher Gewinn erzielen läßt. Die Unternehmer üben – nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Abhängigkeit von den Sachzwängen des ökonomischen Systems – in dieser Gesellschaft Macht aus, die mehr und mehr auch den politischen Raum beeinflußt und so das freiheitliche Gesellschaftssystem in einen technologischen Determinismus zu verwandeln droht.

Die entscheidende Frage lautet nun: Muß die Unternehmerschaft notwendigerweise Mittelglied in derartigen gesellschaftlichen Determinismen spielen, oder vermag sie einen Teil der gesamtgesellschaftlichen, d. h. öffentlichen Verantwortung zu übernehmen, die ihr aufgrund ihrer Stellung zukommt? Zwar ist es in erster Linie Aufgabe der staatlichen Politik, die Rahmenbedingungen zu setzen, innerhalb derer sich das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben entfalten kann. Der Staat aber bedarf in unserer Demokratie heute mehr noch als früher der Unterstützung der starken gesellschaftlichen Kräfte, der Mitarbeit aller jener, die die Probleme aus täglicher Erfahrung kennen, des Sachverstands der Experten, und dies alles nicht nur im Sinn einer engen Interessenpolitik. Die öffentliche Verantwortung der privaten Unternehmerschaft betrifft im Grund alle die großen gesellschaftspolitischen Aufgaben, die heute anstehen und diskutiert werden: Ordnungspolitik, Wettbewerbs- und Umweltpolitik, Strukturpolitik und Stabilitätspolitik, Beschäftigungspolitik, Bildungs- und Vermögenspolitik. Die Unternehmerschaft verspielt ihr Recht, im Namen der Wirtschaft zu sprechen, wenn sie es versäumt, sich mit solchen über Betrieb und Unternehmen hinausreichenden Fragen auseinanderzusetzen.

Dies sei gezeigt am Beispiel der Wettbewerbspolitik. Die Unternehmerschaft argumentiert, der Wettbewerbsmechanismus lasse es nicht zu, daß der einzelne Unternehmer oder die Unternehmerschaft als ganze über den Rahmen der einzelwirtschaftlichen Rentabilität hinausdenke und entsprechend handle. Die Sachzwänge des Wettbewerbssystems werden als Alibi benutzt, die ganze Fülle der gesellschaftspolitischen Aufgaben dem Staat zu überlassen. Wenn sich aber der Staat als zu schwach erweist, mit diesen Problemen rechtzeitig fertig zu werden, weil die Politiker ihrerseits wieder von den mächtigen gesellschaftlichen Kräften und Interessen abhängig sind und nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage auf dem politischen „Meinungsmarkt“ agieren, wenn deshalb viele dringende Aufgaben der Wirtschaft unseres Volks im marktwirtschaftlichen System ungelöst bleiben, wird die Forderung nach Systemüberwindung, nach

Überführung der Wirtschaft in öffentliche Verantwortung, in unmittelbare staatliche Kontrolle immer mehr an Überzeugungskraft gewinnen. Wenn sich die Unternehmerschaft nicht rechtzeitig an – für sie selbst vielleicht schmerzlichen – Reformen beteiligt und dadurch der Sozialkritik den Boden entzieht, besteht Gefahr, daß sie von der geistigen Entwicklung überrollt wird und daß die Jugend nach einer gesellschaftlichen Ordnung Ausschau hält, die allen mehr Gerechtigkeit, mehr Humanität verspricht.

Aufgaben der Unternehmensverbände

Die Unternehmerschaft wird sich allmählich der Gefahren bewußt, die unserer marktwirtschaftlichen Ordnung drohen, wenn es nicht gelingt, das angeschlagene „Image“ des Unternehmers wiederherzustellen. Bloße Verteidigung bestehender Rechtspositionen, Aufklärungs- und Werbekampagnen reichen dafür aber nicht aus. Die gereizte Heftigkeit, mit der vielfach auf jede Äußerung reagiert wird, aus der eine Sympathie mit linksgerichteten Gruppen oder gar marxistischer Systemkritik herausgelesen werden kann, verschärft nur die Polarisierung. In einer aggressiv polarisierten Gesellschaft, in der der eine den anderen nicht mehr versteht, lassen sich dann für die tatsächlichen Probleme nur schwer rationale Lösungen finden. Darum wird der Unternehmer zunächst sich um Verständnis mühen müssen für die Argumente, die gegen unsere marktwirtschaftliche Ordnung vorgebracht werden. Eine erfolgreiche, rentable und auch soziale Gestaltung des Betriebslebens allein genügt heute nicht mehr, um den Aufgaben eines Unternehmers in unserer Zeit gerecht zu werden.

Nur durch ein Handeln, das das Gemeinwohl ausdrücklich in den Katalog der Unternehmensziele einbezieht, wird der Unternehmer langfristig seine Stellung als selbständiger und freier Träger der wirtschaftlichen Entscheidung behaupten können. „Gemeinwohl“ läßt sich hier definieren als jene gemeinsame Grundlage gesellschaftlicher Existenz, von der alle abhängen, als jener Zustand, der es allen ermöglicht, ihre Persönlichkeit in Frieden und Freiheit zu entfalten¹⁰. Konkreter läßt sich gemeinwohlkonformes Verhalten negativ umschreiben: Vor jeder Entscheidung sollte man sich fragen, zu welchen Ergebnissen es führen würde, wenn *alle* der Handlungsmaxime folgen würden, die anzuwenden man im Begriff steht. Erscheint das Ergebnis unannehmbar oder ungerecht, verstößt die Handlung gegen das Gemeinwohl. Nicht alles rechtlich mögliche, legale Handeln ist also ethisch vertretbar. Zumindest sollte man sich immer wieder prüfen, ob es nicht unternehmerische Alternativentscheidungen gibt, die dasselbe Unternehmensziel mit geringeren volkswirtschaftlichen und sozialen Kosten im weitesten Sinn („humanen Kosten“) zu erreichen vermögen. Es dürfte einem Unternehmer durchaus zuzumuten sein, für seinen Betrieb auch auf gewisse Vorteile zu verzichten, wenn sie mit sozialen Nachteilen für die Allgemeinheit verbunden sind.

¹⁰ Vgl. Pastoralkonstitution „Gaudium et Spes“ des II. Vatikanischen Konzils, Nr. 26.

Zugegebenermaßen sind solche Verzichtse in unserem Wirtschaftssystem aber nur in begrenztem Umfang möglich, wenn der Betrieb wettbewerbsfähig bleiben soll. Vom Einzelbetrieb allein her lassen sich die eigentlich gesellschaftspolitischen Aufgaben nicht lösen. Auch ist der einzelne Unternehmer von seinen betrieblichen Aufgaben her oft so in Anspruch genommen, daß er sich überfordert fühlt, wenn er auch noch die größeren gesellschaftspolitischen Zusammenhänge überdenken soll, die Nebenwirkungen seiner Entscheidungen. Das kann nur gemeinsam geschehen, und dafür müssen ihm Hilfen angeboten werden. In der Öffentlichkeit erscheinen die Unternehmerverbände vielfach als reine Interessenvertretungen nach außen, als Lobbys zur Verteidigung und Konser-vierung des Bestehenden. Durch offene Diskussion und Auseinandersetzung in ihren eigenen Reihen könnten sie vielleicht an einem gewissen Verhaltenskodex arbeiten, d. h. Zielvorstellungen entwickeln über die Rolle der Unternehmerschaft in der Gesamtgesellschaft und das diesen Zielvorstellungen entsprechende Unternehmerverhalten in den einzelnen Wirtschaftszweigen. Gelänge es ihnen, auf diese Weise bestehende Mißstände selber zu beseitigen oder einzudämmen, künftige Entwicklungen rechtzeitig vorwegzunehmen und so unser Wirtschaftssystem weiterzuentwickeln, würde die Pa-rolle von der „Systemüberwindung“ viel von ihrer Anziehungskraft verlieren und auch das Ansehen der Unternehmerverbände sich wieder festigen.

Schließlich wird auch viel davon abhängen, auf welche Weise und in welche Richtung die Unternehmerverbände den Gesetzgeber beraten, von ihrer Bereitschaft, an not-wendigen Reformen mitzuwirken. Der Staat droht immer mehr zum Spielball der gesellschaftlichen Gruppen zu werden. Es dürfte keine ethische Überforderung sein, wenn man verlangt, daß in einer Demokratie im Zweifelsfall der Staatsbürger das Ge-meinwohl über seine Partikularinteressen stellen sollte. Dies gilt um so mehr, je bedeu-tender die Stellung ist, die einer in der Gesellschaft einnimmt. Was der einzelne nicht zu leisten vermag, wofür auch freie gesellschaftliche Vereinigungen wegen ihrer man-gelnden Zwangsgewalt nicht genügen, das sollte vom Staat institutionalisiert werden, und jeder Bürger sollte ein Interesse daran haben, daß dies geschieht. In diesem Bereich kann der Beweis geliefert werden, daß unsere Wirtschaftsordnung anpassungsfähiger ist, weniger von System- und Leistungszwängen beherrscht, als ihre Kritiker ihr vor-werfen.

Leistungsdruck und Fremdbestimmung sind nicht kennzeichnend allein für Wirt-schaftssysteme, in denen Privateigentum an Produktionsmitteln besteht. Auch im Ost-block sind die Interessen „des Unternehmens“ nicht unmittelbar identisch mit den In-teressen der im Unternehmen arbeitenden Menschen; dort wird der Leistungsdruck vielmehr noch dadurch verschärft, daß der einzelne im Namen der Allgemeinheit zur Arbeit im Betrieb verpflichtet wird¹¹. In keinem Fall können die gesellschaftlich not-

¹¹ In Art. 12 der Verfassung der UdSSR heißt es: „Die Arbeit ist in der UdSSR Pflicht und Ehren-sache eines jeden arbeitsfähigen Bürgers: ‚Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen!‘ In der UdSSR gilt der Grundsatz des Sozialismus: ‚Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seiner Leistung!‘“ Vgl. P. Graf Kielmannsegg, *Demokratiennorm und Leistungsprinzip*, in: *Civitas* 11 (1972) 13.

wendigen Güter und Dienste ohne einen gewissen Leistungsdruck erstellt werden. Es kommt nur darauf an, von wem und in wessen Namen, auf welche Weise und auf welche Ziele hin Leistungsdruck ausgeübt wird.

Die Leitungsgewalt des Unternehmers stellt in jedem Falle einen Machtfaktor dar. Alle gesellschaftliche Macht bedarf der Kontrolle. In der privatwirtschaftlichen Ordnung ist die Unternehmermacht gestreut und eingeschränkt durch die politische Kontrolle des Staats, für den es immerhin noch leichter ist, wirtschaftliche Macht gegen Mißbrauch zu sichern, als sie selbst auszuüben. Gefährlicher wäre eine Konzentration dieser Macht in einer einzigen politischen Instanz. Weniger noch als dem sozialen Druck der Konsumgesellschaft kann sich der einzelne dem politischen Druck des Plansolls eines Staats entziehen, dessen Leitung dann allein zu bestimmen hat, welche Leistungen erstellt und als solche anerkannt werden sollen. Eine demokratische Kontrolle der staatlichen Entscheidungsträger hilft dagegen wenig, so vollkommen man sie sich auch denken mag. Würde sich unsere Unternehmerschaft in ähnlicher Weise für das öffentliche Wohl mitverantwortlich fühlen und daran ihre Entscheidungen ausrichten, wie es sich manche von den politisch legitimierten Trägern wirtschaftlicher Entscheidungen in einer sozialistischen Zukunftsgesellschaft erhoffen, dann bestünde kein Zweifel daran, daß eine privatkapitalistisch organisierte Wirtschaft am besten dem Menschen dient.