

Mehrheit im Unterhaus. Persönlich wohnte er den Verhandlungen an den letzten drei Tagen bei. Seine Gegenwart reichte zusammen mit mehreren mitternächtlichen Telefonanrufen von Präsident Clinton aus, um fast alle Parteien, Nationalisten und Unionisten, zur Zustimmung zu bewegen. Die Ausnahmen waren Ian Paisleys *Democratic Unionist Party*, und die kleineren *UK Unionists*, deren Vorsitzender *Robert McCartney* ist, und ein anderes prominentes Mitglied *Conor Cruise O'Brian*, der früher ein Mitglied der Labour-Regierung im Süden war. Das Abkommen war ein wunderbarer Moment: Jahrelang mußte man auf es warten, aber nichtsdestoweniger war die Stunde der Geburt großartig.

Das Abkommen ist ein kompliziertes Dokument, aber sein Kern ist schlicht: Keine politischen Entscheidungen dürfen ohne eine Mehrheit von beiden, Nationalisten und Unionisten, gefällt werden. Es richtete eine Versammlung in Nordirland mit Nord-Süd-Strukturen ein, innerhalb derer Abgeordnete der Versammlung mit der Dubliner Regierung zusammenarbeiten werden. Diese Strukturen werden noch einige Monate ausgesetzt, aber wenn sie Gültigkeit besitzen, werden die meisten aller politischen Entscheidungen in Nordirland von dieser Versammlung getroffen werden. Bereiche wie das Polizeiwesen bleiben dem Parlament in London vorbehalten. Alle Parteien verurteilten die Anwendung von Gewalt zur Erlangung weiterer politischer Ziele.

Es gab mehrere Hürden bei der Umsetzung des Abkommens. Eine war das Referendum am 22. Mai, aber 71 Prozent der Bevölkerung von Nordirland und fast 95 Prozent der Bevölkerung des Südens entschieden sich zu seinen Gunsten. Das ergibt für die ganze Insel ein Ergebnis von 85 Prozent Zustimmung. Eine zweite waren die Wahlen zur Versammlung, die im Juni abgehalten wurden. Die Frage war hier, wie viele

Unionisten *David Trimble*s Pro-Haltung unterstützen würden. Schließlich erhielt er eine schwache Mehrheit, die aber ein sinnvolles Arbeiten erlaubt. Eine dritte Hürde war der Marsch der Oranier in Drumcree. Zwischenzeitlich war nicht auszuschließen, daß der Oranier-Orden 85000 Leute aufrufen könne, um nach Drumcree zu marschieren. Dies war viele Jahre lang für eine Reihe britischer Regierungen eine Herausforderung. In diesem Jahr blieb die britische Regierung zum ersten Mal unnachgiebig. Aber ihre Aufgabe wäre viel schwieriger gewesen, hätte es nicht den Mord an Jason, Mark und Richard Quinn und die daraus folgende Unruhe gegeben, die innerhalb des Oranier-Ordens entstand.

Noch ist nicht alles gewonnen. Im Juli warfen Dissidenten der Republikaner in einige Geschäfte in Portadown Bomben. Anfang August zündeten sie eine 500 Pfund schwere Bombe in Banbridge und zerstörten außerdem einige Geschäfte in Belfast. Sogenannte Straffaktionen werden weiterhin sowohl von Republikanern als auch von Loyalisten durchgeführt – mehr als 50 auf jeder Seite alleine in diesem Jahr. Durch einen Autobombenanschlag der „Real-IRA“ in Omagh kamen Mitte August 28 Menschen ums Leben, 220 Menschen wurden verletzt.

Die Reform der RUC ist eine große Streitfrage. Der Oranier-Orden und die nationalistischen Anwohner sind sich mit Blick auf Drumcree noch nicht einig, aber die *Apprentice Boys* – eine den Oranieren vergleichbare Gruppe – und örtliche Anwohner konnten sich über einen Marsch in Derry einigen. Die Kirchen bleiben getrennt. Aber überall sieht die Zukunft für Nordirland freundlicher aus als zu irgendeinem Zeitpunkt in den vergangenen dreißig Jahren. Vielleicht kommt bald der Tag, an dem wir Iren lieber Frieden schließen als Krieg führen.

Brian Lennon

„Flexibel reagieren können“

Ein Gespräch mit dem Unternehmer Oskar D. Biffar

An Existenzgründer und „neue Unternehmer“ werden derzeit hohe Erwartungen herangetragen; nicht zuletzt die Hoffnung, daß sie neue Arbeitsplätze schaffen. Über den viel beschworenen Unternehmergeist, die Rolle des Unternehmers und eine neue Unternehmenskultur sprachen wir mit Oskar D. Biffar, Seniorchef des gleichnamigen Unternehmens, das Türen herstellt. Mit 220 Mitarbeitern im Werk und weiteren 180 Mitarbeitern in der Vertriebsorganisation erwirtschaftet es einen jährlichen Außenumsatz von 115 Millionen Mark. Biffar ist Mitglied des Vorstandes des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU). Die Fragen stellte Alexander Foitzik.

HK: Herr Biffar, Unternehmer braucht das Land, fordern Politiker quer durch fast alle Parteien. Daneben findet sich in der Öffentlichkeit jedoch auch das Bild vom Buhmann, der nur den Gewinn seines Unternehmens im Blick hat und diesen mit schonungsloser Rationalisierung, Massenentlassungen und fehlender Steuermoral zu maximieren versucht.

Wie geht ein mittelständischer Unternehmer mit solchen Erwartungen um?

Biffar: Das Bild des Unternehmers in unserer Gesellschaft ist sicherlich zwiespältig, mal positiver mal negativer besetzt. Aufschlußreich dazu sind verschiedene Untersuchungen, bei

denen sich ein großer Unterschied zeigte, je nachdem, ob allgemein oder nach der Einschätzung des einzelnen, bekannten Unternehmers gefragt wurde. Der einzelne Unternehmer, mit dem die Befragten in Kontakt standen, kam dabei immer viel besser weg. Sieht man aber einmal von ein paar schwarzen Schafen ab, die es unter Unternehmern ebenso wie in jeder Berufsgruppe gibt, so scheint mir ein Großteil der Kritik vor allem aus einem mangelnden Verständnis für die Funktionsgesetze der Marktwirtschaft herzurühren. Mir begegnen oft große Mißverständnisse über die Aufgabe des Unternehmers. Diese besteht zuallererst darin, seinen Kunden ein gutes Produkt, eine gute Dienstleistung zu bieten. Und natürlich muß er auch sein Unternehmen weiterbringen, fortentwickeln.

HK: Wo heute in der Öffentlichkeit Kritik an *den* Unternehmern geübt wird, steckt weniger ein ideologisches Feindbild dahinter als vielmehr der Vorwurf, viele Unternehmer reagierten auf den härteren Wettbewerb zu schnell und zu einseitig nur mit Entlassungen. Trifft diese Kritik in gleichem Maße kleine, mittelständische und Großunternehmen?

Biffar: Das sollte man zunächst ganz nüchtern sehen. Wenn ich als Unternehmer keine Aufträge bekomme, muß ich mich eben entscheiden. Denn beim Verzicht auf Entlassungen droht unter Umständen der Konkurs in wenigen Jahren. Und dann bin ich meiner Aufgabe als Unternehmer auch nicht gerecht geworden. Die Großindustrie ist genauso wie die kleinen und mittleren Unternehmen von der Auftragslage abhängig. Sicherlich aber sind in den letzten Jahren in deutschen Unternehmen auf allen Ebenen auch Fehler gemacht worden. Entlassungen müssen immer die ultima ratio sein.

„Heute ist besonders die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefordert“

HK: Welche Alternativen zur Entlassung hätten sich angeboten?

Biffar: Es gibt immer und immer mehr Mitarbeiter, die, wenn sie es sich finanziell leisten können, bereit sind, für eine gewisse Zeit, eben auch über eine Rezessionsphase hinweg, etwa nur halbtags zu arbeiten. Natürlich ist hierfür Überzeugungsarbeit, sind Klärungs- und Diskussionsprozesse nötig. In bezug auf eine größere Arbeitszeit-Flexibilität bremsen oft das mittlere Management. Vor allem aber haben auch die Flächentarifverträge viel an Flexibilität verhindert. Glücklicherweise ist hier aber doch eine Lockerung zu beobachten.

HK: Nicht nur das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit ändert sich. Auch firmen- und betriebsintern definieren sich heute Unternehmer anders als früher. Das Modewort Unternehmenskultur etwa steht für diese Entwicklung. Haben sich Selbstverständnis, Funktion und Rolle des Unternehmers verändert?

Biffar: Im Zentrum steht heute die Überzeugung, daß langfristig Unternehmen nur in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und Mitarbeitern erfolgreich sein können. Partnerschaftlich müssen die Unternehmensziele vereinbart werden. Für ihre Umsetzung ist aber besonders die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefordert. Hier gab es in den letzten Jahren sicherlich eine Weiterentwicklung. Früher standen Unternehmer viel stärker in einem direktiven Verhältnis zum Mitarbeiter. Heute wird innerhalb der Unternehmen viel mehr Verantwortung an die Mitarbeiter weitergegeben, werden viel mehr Entscheidungen nach unten delegiert. Mir war es daher auch wichtig, diesen Einstellungswandel hin zu einem partnerschaftlichen Miteinander schon 1971 mit einer Kapitalbeteiligung meiner Mitarbeiter am Unternehmen zu manifestieren.

HK: Was hat sich damit konkret auch in der Betriebsstruktur und -organisation mittelständischer Unternehmen geändert?

Biffar: Die Mitarbeiter sind selbstbewußter und eigenständiger geworden. Ein Beispiel für diese neue Unternehmenskultur oder einen neuen Führungsstil der Unternehmer ist die Gruppenarbeit, die heute in der Industrie häufig praktiziert wird. Das heißt, autonome Gruppen von Mitarbeitern entscheiden selbst über ihre Arbeitszeit, den Arbeitsaufwand zur Erledigung ihrer Aufgaben, darüber, welche und wieviel Mittel aufzuwenden sind, über Abläufe und Gestaltung von Arbeitsplätzen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist heute in vielen Betrieben selbstverständliche Praxis. Im Übrigen ist dies auch der einzige Weg, um bei dem hohen Lohnniveau in Deutschland erfolgreich und rationell zu produzieren. In einer Gruppe von 6 bis 15 Mitarbeitern müssen wenigstens 80 Prozent mitdenken und sich voll verantwortlich fühlen.

HK: Welche Rolle hat der Unternehmer in einem solchermaßen dezentral organisierten Betrieb und Produktionsprozeß?

Biffar: Der Unternehmer ist in erster Linie Koordinator und – zugegeben auch ein Modewort dieser neuen Unternehmenskultur – ‚Coach‘ seiner Führungskräfte. Er muß heute sehr viel mehr mit seinen Mitarbeitern sprechen, muß viele Ideen und Vorstellungen aufeinander abstimmen und zu einem Ganzen zusammenführen. Schon bei der Jahresplanung für Produktion, Verkauf und alle anderen Betriebsbereiche besteht heute ein viel größerer Koordinierungsbedarf. Selbstverständlich aber muß der Unternehmer nach wie vor, bevor sich ein Betrieb überhaupt in einen solchen Planungsprozeß begeben kann, die generelle Zielrichtung vorgeben.

HK: Gerade mit Verweis auf die auch im europäischen Vergleich niedere Selbständigenquote in Deutschland appelliert die Politik schon fast penetrant an Unternehmergeist, an den Mut vor allem auch junger Unternehmer und Existenzgründer. Sind hier die Erwartungen, gerade was Effekte auf den Arbeitsmarkt betrifft, nicht doch zu hoch gesteckt?

Biffar: Dieser Appell ist berechtigt. Im Vergleich zu den 60er und 70er Jahren ist die Selbständigenquote in Deutschland deutlich zurückgegangen. Jeder aber, der sich heute selbständig macht, bietet die Chance, mit dem Aufbau eines Unternehmens auch Arbeitsplätze zu schaffen. Zum Beispiel im Franchising (einem Vertriebssystem, bei dem der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer das Know-how zur selbständigen Führung eines Betriebes überträgt und arbeitsteilig z. B. Produktlieferung oder überregionale Werbung übernimmt), hat sich gezeigt, daß nach drei bis vier Jahren im Durchschnitt bis zu sieben Angestellte auf einen selbständigen Franchise-Nehmer kommen. Allein im Franchising kann man derzeit von jährlich 20000 Neugründungen ausgehen. Noch mehr Arbeitsplätze entstehen bei den jungen Unternehmen im Bereich Biotechnik, Medizintechnik, Informatik, vor allem der Softwareentwicklung. Dort sind in jüngster Zeit sehr viele Betriebe gegründet wurden, die momentan auch über gewaltige Steigerungsraten verfügen. Fachleute sprechen angesichts dieser Entwicklung von einem Gründungsboom, wie es in Deutschland seit 1890 keinen mehr gab.

„Neugründungen sind oft nicht gut genug finanziert“

HK: Einerseits ist von einem Gründungsboom die Rede. Andererseits wird geklagt, daß beispielsweise die deutschen Hochschulabsolventen zu einem Großteil Anstellungen in Großunternehmen oder auch in der öffentlichen Verwaltung der Selbständigkeit allemal vorziehen. Auch die häufigen Nachfolgeprobleme, der oft schwierige Generationenwechsel in kleineren oder mittleren Familienunternehmen, gelten als Indikatoren für fehlenden Unternehmergeist in Deutschland. Gibt es hier so etwas wie ein Mentalitätsproblem?

Biffar: Man darf nicht außer acht lassen, daß in den vergangenen zwanzig bis dreißig Jahren die Unternehmer vom Staat wirklich nicht besonders gut behandelt wurden. Das betrifft zum einen die Steuerbelastung. Insbesondere für Personengesellschaften oder kleinere Mittelständler haben sich die Steuern, von der Gewerbesteuer über die Einkommenssteuer bis hin zur Kirchensteuer, auf eine Belastung von über 70 Prozent addiert. Dies war natürlich für viele potentielle Unternehmensgründer abschreckend, vor allem wenn sie an das Risiko einer Unternehmensgründung dachten. Etwa 50 Prozent der Neugründungen sind wirtschaftlich nicht erfolgreich und scheitern. Eine Ausnahme bildet dabei das Franchising, wo nur etwa sieben Prozent der Neugründungen wirtschaftlich nicht überleben können. Allerdings handelt es sich hierbei um erprobte Geschäftsideen, die andernorts nur neu praktiziert werden.

HK: Woran liegt es, wenn die Hälfte aller Neugründungen nicht lebensfähig ist? Liegt es an Ideen, die nicht tragen? Stimmt in vielen Fällen das Unternehmenskonzept oder zu-

mindest die Finanzierung nicht? Wie könnte eine verbesserte Risikoabsicherung aussehen?

Biffar: Meistens sind Neugründungen nicht gut genug finanziert, um flexibel auf Auftragslage und Marktsituation reagieren zu können. Es fehlen die finanziellen Mittel, um bei Bedarf das Geschäftsfeld zu verändern. Ich mußte beispielsweise in jeder Rezessionsphase tiefgreifende Veränderungen in meinen Unternehmen, sowohl bei der Produktion als auch in Verkauf und Vertrieb, vornehmen. Solche Umstellungen kosten aber viel Geld. Dieses muß zuvor verdient, beziehungsweise darf nicht vorher weggesteuert worden sein. Zum anderen haben wir eben in fast allen Bereichen einen massiven Wettbewerb, der den Anteil des Gewinns am Umsatz extrem niedrig hält. In Frankreich, in England, in Amerika sind die Renditen, der Prozentsatz des Gewinns vom Umsatz wesentlich höher, meist doppelt so hoch wie in Deutschland.

HK: In diesem Wettbewerb müssen sich allerdings doch auch die Unternehmensgründungen in den boomenden Bereichen behaupten ...

Biffar: Die Unternehmensgründungen in den Bereichen Biotechnik oder Software haben sehr hohe Deckungsbeiträge. Sie können bei ihren neuen und sehr nachgefragten Produkten die Preise so hoch ansetzen, daß zwischen Herstellungskosten und Verkaufspreis eine so große Spanne bleibt, daß die hohe Besteuerung nicht in dem Maße stört. Außerdem hat sich mittlerweile für die Unternehmen die Steuerlast ja auch etwas gesenkt. Trotzdem, beispielsweise nur 20 Kilometer weiter von hier entfernt, in Frankreich, haben wir nur 35 Prozent Höchstbesteuerung für gewerbliche Einkommen.

HK: Für eine breite Öffentlichkeit entziehen sich viele Unternehmen aber sowieso den Steuern, die sie nach Gesetz und auf dem Papier zu zahlen hätten. Ist dieser Vorwurf begründet?

Biffar: Er trifft für Betriebe mittlerer Größe in keinem Fall zu. Die Prüfung durch das Finanzamt ist intensiv und wird lückenlos alle drei bis vier Jahre durchgeführt. International operierende Großunternehmen können im Ausland versteuern. Auch die Kleinen entziehen sich zum Teil, müssen sich sogar entziehen. Wenn sie völlig korrekt ihre Steuern bezahlen müßten, könnten viele gar nicht überleben. Die mittleren Unternehmen sind in jedem Fall die eigentlichen Zahler. Ansonsten darf nicht vergessen werden, daß die derzeit viel diskutierten sogenannten Steuerschlupflöcher vom Staat ja so gewollt sind, um etwa den Wohnungsbau im Osten oder den Schiffsbau zu fördern. Kleinere und mittlere Unternehmer können überdies die Möglichkeit zur Abschreibung von Investitionen außerhalb des Unternehmens meist gar nicht nutzen. Sie müssen das, was nach der Steuer bleibt, dringend wieder in den Betrieb reinvestieren.

HK: Sucht man nach den Ursachen für den nur lauen Gründergeist in Deutschland, wird gerne ein Bonmot des Bundespräsidenten zitiert: Auch der mittlerweile milliardenschwere

Softwareunternehmer *Bill Gates* wäre in Deutschland schon an der Gewerbeaufsicht gescheitert. Erstickt bei uns unternehmerische Initiative tatsächlich im Dschungel staatlicher Vorschriften und Regelungen oder ist dieses Lamento nicht überzogen?

Biffar: Nein, in Deutschland gibt es in vielfacher Hinsicht eine übertriebene Regelungswut. Das reicht von der Gewerbeaufsicht bis hin zu den Berufsgenossenschaften. Natürlich muß jeder Arbeitsunfall vermieden werden, aber manchmal geht es bei den Regelungen wirklich nur um l'art pour l'art. Am unbefriedigendsten ist aber die Arbeitsgesetzgebung. Das Arbeitsrecht in Deutschland ist völlig unberechenbar. Es bräuchte ein Arbeitsgesetzbuch statt des reinen Richterrechtes. Auch wenn jetzt der Kündigungsschutz etwas gelockert ist, kann man sich in Deutschland nach wie vor leichter scheiden lassen als einem Mitarbeiter kündigen. Ein so umfassender Kündigungsschutz verhindert aber Neueinstellungen. Natürlich kann man sich über die Kündigungspraxis in den USA streiten, aber ebenso schnell wie dort gekündigt wird, wird auch wieder eingestellt. Im Durchschnitt sind die meisten Arbeitslosen ja nur wenige Monate ohne Anstellung. Dies ließe sich noch beschleunigen, wenn das Risiko für die Unternehmer gesenkt würde: durch weitere Möglichkeiten zu begründet befristeten Arbeitsverhältnissen, auch mehrmals hintereinander

HK: Gibt man mit solchen Forderungen nicht auch Standards auf, die auch den Erfolg der deutschen Wirtschaft mitbestimmen haben?

Biffar: Wenn im Tarifvertrag steht, daß die Kommunionzüge der Kinder der Mitarbeiter vom Unternehmen bezahlt werden müssen, ist dies ebenso antiquiert wie das Weihnachtsgeld. Solche Regelungen stammen aus Zeiten, in denen die Arbeitnehmer beispielsweise nicht in der Lage waren, etwas für Weihnachten anzusparen. Sie können heute doch wirklich abgeschafft werden. Generell müssen Lohn und Gehalt viel übersichtlicher gestaltet werden, auch in Abhängigkeit vom Ertrag des Unternehmens. In meinem Unternehmen sind 10 Prozent des Einkommens der Mitarbeiter abhängig vom Erreichen der gemeinsam gesetzten Ziele: Wird das Ziel erreicht, gibt es 100 Prozent, wird es überschritten entsprechend mehr. Wenn das Ziel aber unterschritten wird, können die Einkommen bis auf 90 Prozent absinken. Die Unternehmen können doch nur verteilen, was vorher erwirtschaftet wurde.

„Das Eigenkapital der Unternehmen ist in Deutschland zu gering“

HK: Bei schwieriger Auftragslage sind dann die Mitarbeiter doppelt getroffen: von dem geringeren Lohn und dem drohenden Arbeitsplatzverlust...

Biffar: Jeder Bauer, jeder Handwerker hat dieses Risiko zu

tragen, warum nicht auch die Arbeitnehmer in der Industrie. Wenn der Unternehmer keine Möglichkeit hat, zusätzliche Kosten auf den Preis seiner Produkte aufzuschlagen – in vielen Jahren ist dies bei uns ja gut gegangen, wenn man die Langzeitfolge, den Arbeitsplatzabbau, nicht berücksichtigt –, bleibt ihm eigentlich gar nichts anderes übrig, als die Löhne zu senken oder zu entlassen. Entscheidend bleibt, der Unternehmer kann nicht mehr ausgeben, als er eingenommen hat. Und es ist ja wirklich gerade bei den mittleren Unternehmen nicht so, daß sie maßlos verdienen. Der Eigenkapitalanteil der deutschen Unternehmer liegt bei etwa 20 Prozent, in der Bauindustrie noch tiefer. Dieses Geld ist schnell verspielt. Entsprechend häufig kommt es ja auch zu Pleiten.

HK: Ist demnach, sieht man einmal von einigen wenigen Branchen ab, die Unternehmerei also vor allem wegen der staatlichen Vorgaben nicht attraktiv? Spielt so etwas wie eine bestimmte Mentalität gar keine Rolle?

Biffar: Ob bei uns wirklich so wenig Gründer- und Unternehmmergeist herrscht – ich wäre mit dieser Einschätzung heute vorsichtig. In jedem Fall war dies lange Zeit so. Zu einem Teil hat auch unser Wohlfahrtsstaat zur Herausbildung einer falschen Mentalität geführt. Man verläßt sich einfach in vielerlei Hinsicht auf den Staat. Eine solche Mentalität fördert natürlich nicht gerade unternehmerische Aktivität. Rundumversorgung behindert unternehmerischen Elan. Jeder Mensch aber, der für sich sorgen muß, tut dies auch. Und jeder Mensch ist von Natur aus Unternehmer: Konkret ist er Unternehmer, wenn er sich ein Haus baut, er ist es, wenn er sich versichert, er ist es immer dort, wo er mögliche Risiken sieht und selbständig damit umgeht. Im Großunternehmen oder als Beamter hat er aber wenig Entscheidungsmöglichkeiten, sein unternehmerischer Drang verkümmert.

HK: Ist mit dieser Diagnose nicht in erster Linie auch das Bildungssystem herausgefordert? Wer soll aus den Deutschen sonst das in Appellen beschworene Volk von Unternehmern machen?

Biffar: Es ist natürlich problematisch, wenn diese Bildung beispielsweise von Lehrern wahrgenommen wird, die diesen Beruf ergriffen haben, weil sie gerade in diesem eine totale Versorgung bis zur Pension sehen. Sollten gerade sie unternehmerisches Risiko als etwas Erstrebenswertes vermitteln können? Überdies kommt, unverständlich genug, in den Schulen und Lehrplänen das Thema Wirtschaft ja ohnehin nicht vor. Es müßte aber ein Grundfach sein wie Deutsch oder Mathematik. In der universitären Ausbildung müßte es mehr noch um das Handwerkszeug des Unternehmers gehen. Der Unternehmer muß sich ja in einer gerade auch rechtlich immer differenzierteren und komplizierteren Geschäftswelt zurechtfinden. Es genügt schon lange nicht mehr, eine gute Idee zu haben.

HK: Was macht den erfolgreichen Unternehmer aus, solides Handwerk und Basiswissen? Lassen sich mit der richtigen Ausbildung innovative und kreative Unternehmer „ma-

chen? Welchen Anteil haben Ihrer Erfahrung nach persönliches Charisma und Intuition?

Biffar: Natürlich muß man, wenn man sich selbständig macht, zunächst eine Idee haben. Es gehört aber auch eine Menge Stehvermögen und Disziplin dazu. Vor allem aber muß man rechnen und auch ausrechnen können, ob genügend Geld da ist. Auch wenn heute durch staatliche Mittel beim Start sehr geholfen wird, Eigenkapital durch die Eigenkapitalhilfe aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. Freilich ist auch gerade in der Gründungsphase sehr viel persönlicher Einsatz notwendig. Kreativität benötigt der Unternehmer aber besonders, um sein Unternehmen immer wieder anpassen zu können. Wer mit einer Idee und seiner Neugründung frisch den Markt betritt, sieht sich plötzlich noch einmal vor ganz neue, unerwartete Herausforderungen gestellt. Wieder und wieder müssen neue Ideen entwickelt werden. Ob diese Kreativität aber anerzogen werden kann – da bin ich skeptisch. Gleichzeitig habe ich schon so viele in ihrer Mentalität völlig unterschiedliche Unternehmer erlebt, die alle auf ihre Weise erfolgreich waren. Deshalb bin ich sehr mißtrauisch gegenüber angeblichen Erfolgsrezepten und Königswegen.

HK: Mit dem Ruf nach neuen Unternehmern ist meist auch der Appell an ihre gesellschaftliche Verantwortung verbunden. Wofür und gegenüber wem ist der Unternehmer verantwortlich?

Biffar: Zunächst einmal trägt jeder Unternehmer unabhängig von persönlichen Überzeugungen und Einstellungen die Verantwortung für den Erhalt und die Weiterentwicklung seines Unternehmens. Das schließt die Verantwortung für die Mitarbeiter ein, die in größtmöglicher Eigenverantwortung agieren sollen. Der Unternehmer trägt die Verantwortung, daß die Zusammenarbeit in seinem Unternehmen partnerschaftlich erfolgt. Er ist natürlich auch verantwortlich für einen sparsamen Umgang mit Ressourcen, und zwar in doppelter Hinsicht: bezüglich des Betriebsertrages, aber auch in bezug auf die Umwelt. Auch hier gilt, was ein früherer Bundespräsident einmal unübertroffen einfach formuliert hat: Qualität ist das Anständige.

HK: Was zeichnet den ‚anständigen‘ Unternehmer gegenüber dem ‚unanständigen‘ aus? Was veranlaßt ihn, sich anständig zu verhalten?

Biffar: Ein anständiger Unternehmer macht in der Führung seiner Mitarbeiter keine groben Fehler. Da mag man sich im Einzelfall einmal täuschen, einen Mitarbeiter falsch einschätzen. Der Unternehmer wird sich schon deshalb anständig verhalten, weil er anderenfalls umgehend die Quittung erhält: Sei dies, daß sich seine Mitarbeiter mit Dienst nach Vorschrift begnügen, sei es, daß sie gar den Produktionsprozeß sabotieren. Wenn Mitarbeiter schlecht behandelt werden, schlagen sie völlig verständlich in irgendeiner Form zurück. Für den Unternehmer lohnt sich dies nicht. Es gibt auch Unternehmer, die wegen ihres unmöglichen Führungs-

stils 20 Prozent mehr Lohn zahlen müssen, um ihre Mitarbeiter bei der Stange zu halten.

HK: Auf der einen Seite scheint, nimmt man die Zahl der Tagungen, der Seminar- oder Fortbildungsangebote und Publikationen zum Maßstab, ein enormes Interesse an Unternehmensethik zu bestehen. Auf der anderen Seite heißt es mit Verweis auf ökonomische Sachzwänge immer wieder, ein einzelnes Unternehmen könne auf solche betriebsfremden Gesichtspunkte gar keine Rücksicht nehmen. Kann es sich ein kleinerer oder mittelständischer Unternehmer in seinem Alltagsgeschäft überhaupt leisten, dem Thema Unternehmensethik größere Bedeutung beizumessen?

Biffar: Das Verhältnis ist gerade umgekehrt. Ohne das was heute modisch unter der Überschrift ethisches Verhalten des Unternehmers gefaßt und diskutiert wird, läßt sich ein Unternehmen gar nicht führen. Eben weil die Mitarbeiter sonst nicht mitspielen. Gott sei Dank ist es heute so, daß Mitarbeiter sich die Freiheit nehmen, zu gehen. Der unternehmerische Erfolg aber hängt von den Mitarbeitern ab. Kurzfristig mag sich ein Unternehmer Regelverletzungen erlauben können, langfristig nicht. Der Unternehmer muß sich aus wirtschaftlichen Gründen anständig verhalten. Keinesfalls ist derjenige erfolgreicher, der beispielsweise schwierige Situationen von Mitarbeitern ausnützt, der rücksichtslos Lieferanten über den Tisch zieht oder seine Kunden betrügt.

„Auch der Unternehmer kann sein Geld nur einmal ausgeben“

HK: In der unternehmensethischen Diskussion der letzten Jahre haben sich zwei einander gegenüberstehende Positionen herausgebildet. Die eine setzt stärker auf die Eigenverantwortung, Selbstverpflichtung und Selbstkontrolle des Unternehmers, die andere stärker auf Orientierung und Kontrolle durch Regeln und Gesetze. Wieviele Regeln und Gesetze braucht der ‚anständige‘ Unternehmer bezüglich der verschiedenen Verantwortungsbereiche? Ab wann wirken diese im Unternehmensalltag kontraproduktiv?

Biffar: Im konkreten Geschäftsalltag verhindern zu viele Regeln und Gesetze oft flexibles Reagieren. Die Bindung an diese ist vor allem unheimlich zeitinvestiv. Es ist heute für den einzelnen Unternehmer beispielsweise unmöglich, das Arbeitsrecht oder auch das Wettbewerbsrecht zu übersehen. Schon für seine Werbung muß er immer erst den Rechtsanwalt fragen, was er machen darf und was nicht. Und fragt er vier Rechtsanwälte, bekommt er auch vier verschiedene, oft gegensätzliche Antworten. Diese Zeit fehlt wiederum, um sich kreativ mit neuen Produkten zu beschäftigen. Auch hier sollte einfach wieder mehr Vertrauen in die Eigenverantwortung des einzelnen gelegt werden.

HK: Gerade der BKU mahnt seine Mitglieder immer wieder, auch die außerbetriebliche Verantwortung des Unter-

nehmers zu sehen, seine gesamtgesellschaftliche Verantwortung oder – mit den Worten der katholischen Soziallehre – seine Gemeinwohlverpflichtung. Haben die deutschen Unternehmer hier Nachholbedarf?

Biffar: Sicherlich sollte hier mancher Unternehmer aktiver sein. In Amerika etwa ist in der Unternehmerschaft das Verantwortungsgefühl für die Gesamtgesellschaft, für die Gemeinde etwa, in der sein Unternehmen beheimatet ist, sehr viel ausgeprägter. Auch die Verpflichtung, den wirklich Schwachen in der Gesellschaft helfen zu müssen, besitzt dort größere Selbstverständlichkeit.

HK: Das Gemeinsame Wirtschafts- und Sozialwort der Kirchen betont, Unternehmer, die sich mit ihrem Kapitaleinsatz und ihrer Entscheidungsfreudigkeit den Risiken des Wettbewerbs aussetzen und dabei Arbeitsplätze und Güter schaffen, verdienen auch unter ethischen Gesichtspunkten hohe Anerkennung. Dennoch beklagte die Unternehmenseite besonders während des dem Gemeinsamen Wort vorgeschalteten Konsultationsprozesses eine für viele kirchliche Mitarbeiter, Verbandsangehörige und auch Führungskräfte typische Mißachtung der Leistung und Bedeutung der Unternehmer. Besteht nach wie vor ein Unverhältnis zwischen Unternehmerschaft und Kirche?

Biffar: Hier ist kein pauschales Urteil möglich. Es gibt Kirchenleute, die immer den Gesamtkomplex des marktwirtschaftlichen Geschehens, die ökonomischen Zusammenhänge im Blick haben. Anderen aber fehlt hier jedes Ver-

ständnis. Es wäre in jedem Fall sehr hilfreich, wenn auch Theologen in ihrer Ausbildung ein paar ökonomische Grundbegriffe vermittelt bekämen. Für Bischöfe, die demonstrieren, weil ein Betrieb wegen fehlender Aufträge geschlossen werden muß, fehlt mir jegliches Verständnis. Was soll der Unternehmer denn tun, wo das Geld hernehmen?

HK: Dieser Bischof würde mit einigem Recht einwenden, daß es seine Aufgabe ist, auf der Seite derer zu stehen, die bei einem solchen Prozeß die eindeutig Schwächeren, die Verlierer sind, die keinen Einfluß auf die Entscheidung haben...

Biffar: Was bewirkt die Kirche mit solchen Interventionen und Demonstrationen? Ihre Energie sollte lieber einfließen in Überlegungen, wie und wo neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Die Kirchen könnten auch die Mitarbeiter auffordern, selbst tätig zu werden, flexibel auf ihre Situation zu reagieren. Sie könnte die Mitarbeiter ermutigen, auch selbst dafür zu sorgen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, einen neuen Beruf zu suchen, an einen anderen Ort zu wechseln, sich selbständig zu machen. Ich bin fest davon überzeugt: Arbeit gibt es genug. Und es gibt so viele Geschäftsideen, die man mit relativ geringem Kapital aufgreifen kann. Es gibt aber sicherlich auch auf der Seite der Unternehmer Defizite. Sie müßten sich und ihre Betriebe viel stärker noch kirchlichen Kreisen öffnen, um mehr Verständnis für das Funktionieren von Unternehmen, für die Aufgabe und Rolle des Unternehmers zu wecken.

Schutz des Glaubens?

Kritische Rückfragen eines Dogmatikers

Im letzten Heft veröffentlichten wir das päpstliche Schreiben „Ad tuendam fidem“, in dem das kirchliche Lehrrecht ergänzt wird (HK, August 1998, 426 ff.). Mit dem Kommentar der Glaubenskongregation zu diesem Schreiben befaßt sich im folgenden Beitrag der Tübinger Dogmatiker Peter Hünermann. Er plädiert dafür, die Menschlichkeit und Geschichtlichkeit kirchlichen Lehrens voll ernstzunehmen.

Am 30. Juni 1998 wurde ein „Motu proprio“ Papst Johannes Pauls II. mit dem Titel „Ad tuendam fidem“ (Um den Glauben zu verteidigen) veröffentlicht. Dieses Schreiben, mit dem das geltende Kirchenrecht im Hinblick auf Lehrfragen geändert wird, wurde von einem Kommentar der Glaubenskongregation begleitet – unterzeichnet von Kardinal Ratzinger und dem Sekretär der Kongregation, Erzbischof Bertone –, der die Inhalte der Änderung in sich und anhand von Beispielen erläutert. Beide Dokumente sind von außerordentlicher Bedeutung für Theologie und Kirchenpolitik. Die Glaubenskongregation hatte seit 1984 an dem Text einer

„professio fidei“ und einem zusätzlichen Treueid gearbeitet, die schließlich 1989 veröffentlicht wurden (vgl. AAS 81 [1989] 104–106). Die professio fidei ist – den begleitenden Rechtsbestimmungen zufolge – von Bischöfen, Generalvikaren, Offizialen, Pfarrern, Kirchenrektoren, Ordensoberen, Seminar- und Universitätsprofessoren, Weihkandidaten für Diakonat und Presbyterat abzulegen, der Treueid nur von den Nicht-Bischöfen. Für Bischöfe war bereits 1987 eine eigene Eidesformel in Kraft gesetzt worden. Die professio fidei besteht aus dem nizäno-konstantinopolitanischen Glaubensbekenntnis und drei Zusätzen. Der erste