

8 2 68-168 (27)

ZIR

Zeitschrift Interne Revision

Fachzeitschrift für Wissenschaft und Praxis · Herausgegeben
vom Deutschen Institut für Interne Revision e. V. Frankfurt/M.

27. Jahrgang 1992



Erich Schmidt Verlag Berlin — Bielefeld — München

ISSN 0044-3816

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 1992

Gesamtherstellung: Mittelbadischer Zeitungsverlag GmbH, 7580 Bühl

AUTORENVERZEICHNIS

<i>Adolph</i> , Birgit, Frankfurt am Main	31
<i>Biegert</i> , Dr., Dipl. rer. pol. techn., Hansjörg, Stuttgart	73
<i>Bloth</i> , Dipl.-Kfm., Klaus M., Hemmingen	64
<i>Brauch</i> , Dr., Peter, München	59
<i>Ewald</i> , Dr., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., A., Stuttgart	162
<i>Freiling</i> , Dipl.-Kfm., Andreas, Frankfurt am Main	186
<i>Freiling</i> , Prof., Dr., Claus, Neuwied	268
<i>Fritsche</i> , Dr., Helmut, München	59
<i>Gaebert</i> , Dipl.-Kfm., Hans-Joachim, Hamburg	138, 277, 280
<i>Glaab</i> , Wolfgang, Frankfurt am Main	31
<i>Grögler</i> , Dipl.-Kfm., Hanns, Stuttgart	137, 220
<i>Grünwaldt</i> , Heinz, München	143
<i>Hannich</i> , Rainer, Hannover	247
<i>Hofmann</i> , Prof., Dr., Rolf, Bochum	66, 215, 281
<i>Hobloch</i> , Dipl.-Kfm., Winfried, Frankfurt am Main	1 S
<i>Huber</i> , Dipl.-Kfm., Willi, Schwäbisch Hall	134
IIR-Arbeitskreis „DV-Revision“	17, 235
IIR-Arbeitskreis „Interne Revision in der Versicherungswirtschaft“	125
IIR-Arbeitskreis „Revision der Produktion und Produktionshilfsbetriebe“	221
IIR-Projektgruppe „Mitarbeiter in der Internen Revision“	46
IIR-Vorstand	42
<i>Korff</i> , Prof., Dr., Wilhelm, München	1
<i>Lück</i> , Prof., Dr., Wolfgang, Marburg	268
<i>Obermayr</i> , Dipl.-Kfm., Gerhard, Frankfurt am Main	65, 139
<i>Pfestorf</i> , Dr. Jürgen, Ahrensburg	213
<i>Renk</i> , Dr., Dipl.-Kfm., Rüdiger, Frankfurt am Main	186
<i>Rinn</i> , Dipl.-Betriebswirt, Wolfgang, Gießen	115
<i>Steckel</i> , Dr., Rudolf, Innsbruck	87
<i>Zimmer</i> , Dipl.-Betriebswirt, Manfred, Bodenheim	95, 197

INHALTSVERZEICHNIS

Grundsätzliche Ausführungen zur Internen Revision

Unternehmensethik und marktwirtschaftliche Ordnung von Korff, Prof., Dr., Wilhelm, München	1
Grundsätze der Internen Revision IIR-Vorstand	42
Mitarbeiterentwicklung in der Internen Revision IIR-Projektgruppe „Mitarbeiter in der Internen Revision“	46

Zur Diskussion:

Ist die Forderung nach Funktionstrennung und Vier-Augen-Prinzip heute noch sinnvoll? von Brauch, Dr., Peter, München und Fritsche, Dr., Helmut, München	59
von Huber, Dipl.-Kfm., Willi, Schwäbisch Hall	134
von Pfestorf, Dr., Jürgen, Ahrensburg	213
von Hofmann, Prof., Dr., Rolf, Bochum	215
von Gaebert, Dipl.-Kfm., Hans-Joachim, Hamburg	277
25 Jahre Zeitschrift Interne Revision (ZIR) Gesamtregister 1966 – 1990 von Hohloch, Dipl.-Kfm., Winfried, Frankfurt am Main	1 S
Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der Revision von Biegert, Dr., Dipl. rer. pol. techn., Hansjörg, Stuttgart	73
Berichtswesen und Follow up mit EDV-Unterstützung: Die Integration von Textverarbeitung, Datenbank und Hypertext im Bereich des Innenrevisionsberichts – eine Modellierung aus dem Bereich der Bankinnenrevision von Steckel, Dr., Rudolf, Innsbruck	87
Zusammenarbeit von Abschlußprüfer und Interner Revision von Freiling, Prof., Dr., Claus, Neuwied und Lück, Prof., Dr., Wolfgang, Marburg für den Arbeitskreis „Externe und interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.	268

Revision bei Elektronischer Datenverarbeitung

Die Wirtschaftlichkeit von DV-Projekten aus der Sicht der Revision IIR-Arbeitskreis „DV-Revision“	17
Berichtswesen und Follow up mit EDV-Unterstützung: Die Integration von Textverarbeitung, Datenbank und Hypertext im Bereich des Innenrevisionsberichts – eine Modellierung aus dem Bereich der Bankinnenrevision von Steckel, Dr., Rudolf, Innsbruck	87

Zukunftsaspekte des IT-Einsatzes für die Revision von Grünwald, Heinz, München	143
Beschaffung, Finanzierung und Verwaltung von DV-Hardware IIR-Arbeitskreis „DV-Revision“	235

Spezialgebiete und Erfahrungsbeiträge

Bund-Futures als Prüfungsgegenstand der Internen Revision von Adolph, Birgit und Glaab, Wolfgang, Frankfurt am Main	31
Zinsoptionen — eine Spielwiese für Finanzjongleure? von Zimmer, Dipl.-Betriebswirt, Manfred, Bodenheim	95, 197
Checkliste Krankenhausapotheke von Rinn, Dipl.-Betriebswirt, Wolfgang, Gießen	115
Prüfung der Produktentwicklung in Industriebetrieben — von der Produktfindung bis zur Fertigungsreife von Ewald, Dr., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., A., Stuttgart	162
Besondere Problemfelder der Prüfung des Internen Kontrollsystems für den Bereich Deutsche Terminbörse bei Kreditinstituten von Freiling, Dipl.-Kfm., Andreas und Renk, Dr., Rüdiger, Frankfurt am Main	186
Sicherheit in Kreditinstituten von Hannich, Rainer, Hannover	247

Revisionsfragebogen

Fragebogen V 21 Revision der „Passiven Rückversicherung“ in Erstversicherungsunternehmen IIR-Arbeitskreis „Interne Revision in der Versicherungswirtschaft“	125
Fragebogen E 83 Prüfung von Lizenzen IIR-Arbeitskreis „Revision der Produktion und Produktionshilfsbetriebe“	221

European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECCIA)	67
--	----

Buchbesprechungen	65, 138, 139, 280
------------------------------------	-------------------

Neue Bücher für die Interne Revision	281
---	-----

Personalien

Dipl.-Kfm. Helmut Molitor 65 Jahre	137
Direktor i. R. Otto Müller 70 Jahre	220

STICHWORTVERZEICHNIS

- Abschlußprüfer und Interne Revision, Zusammenarbeit von 268 ff.
Anforderungsprofil für Revisoren 48 ff.
Arbeitsweise der Internen Revision 44 f.
Aufgaben der Internen Revision 43
Berichterstattung 45
Berichtsgestaltung 88
Berichtsinformationsverwaltung, Modell zur 88 ff.
Berichtswesen mit EDV-Unterstützung 87 ff.
Berichtswesen und Follow up mit EDV-Unterstützung, Berichtsinformationsverwaltung 88 ff.
—, Bisherige Erfahrungen 93 f.
—, Hard- und Softwaresystem 91 ff.
Bilanzanalyse, Literatur 283 f.
Bilanzen, Literatur 282 f.
Bilanzpolitik, Literatur 283
Bund-Futures, Leitfaden zur Prüfung von 32 ff.
—, Prüfungsabschnitt Abwicklung/Buchung 38 f.
—, Prüfungsabschnitt Aufbau- und Ablauforganisation 32 f.
—, Prüfungsabschnitt Berichtswesen 39 f.
—, Prüfungsabschnitt Broker 33 ff.
—, Prüfungsabschnitt Externes Meldewesen 40 f.
—, Prüfungsabschnitt Formularwesen 36
—, Prüfungsabschnitt Geschäftsabschluß 36 ff.
—, Prüfungsabschnitt Geschäftspolitik 32
—, Prüfungsgegenstand der Internen Revision 31 ff.
CAP 99 ff.
Collar 105 f.
Controlling, Literatur 281 f.
Controlling und Interne Revision 65 f.
Datenbank zur Terminüberwachung 89 ff.
Deltahedging 202 ff.
Deutsche Terminbörse, Anforderung an die IKS-Prüfung 188 f.
—, Aufbau- und Ablauforganisation 189 f.
—, Prüfung des Internen Kontrollsystems im Bereich 186 ff.
—, Überwachung der Geschäfte für eigene Rechnung 190 ff.
—, Überwachung der Kommissionsgeschäfte 192 ff.
Deutsche Terminbörse-Geschäfte, Handel und Clearing 187 f.
DV-Hardware, Beschaffung von 238 ff.
—, Finanzierung 240 ff.
—, Verwaltung 242 ff.
DV-Projekte, Wirtschaftlichkeit von 17 ff.
EDV-Controlling, Literatur 281
EDV-Revision, Literatur 281
EDV-Systeme, Prüfbarkeit von 139
EDV-Unterstützung bei Berichtswesen und Follow up 87 ff.
Effizienzsteigerung in der Revision, Maßnahmen zur 73 ff.
—, Möglichkeiten zur 75 ff.
Eingliederung der Internen Revision 42 f.
Einsatz der Datenverarbeitung in der Internen Revision 83 ff.
European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) 67 f.
Floor 103 ff.
Follow up 45
Follow up mit EDV-Unterstützung 87 ff.
Fragebogen zur Prüfung von Lizenzen 221 ff.
Fragebogen zur Revision der „Passiven Rückversicherung“ in Erstversicherungsunternehmen 125 ff.
FRA-Option 106
Funktion der Internen Revision 41
Funktionstrennung — heute noch sinnvoll? 59 ff., 134 ff., 213 f., 215 ff., 277 ff.
—, Sinn und Möglichkeiten 215 ff.
Grundsätze der Internen Revision 42 ff.
—, Arbeitsweise der Internen Revision 44 f.
—, Fachliche und personelle Voraussetzungen für die Mitarbeiter der Internen Revision 45
—, Aufgaben der Internen Revision 43
—, Eingliederung der Internen Revision 42 f.
—, Funktion der Internen Revision 42
—, Organisation der Internen Revision 43 f.
Hypertextsystem 89
Interne Revision, Arbeitsweise der 44 f.
—, Aufgaben der 43
—, Eingliederung der 42 f.

- , Einsatz der Datenverarbeitung 83 ff.
- , Funktion der 42
- , Grundsätze der 42 ff.
- , Kosten-Nutzen-Überlegungen zur 65
- , Mitarbeiter der 45
- , Mitarbeiterentwicklung in der 46 ff.
- , Mitarbeiter in der 80 ff.
- , Organisation der 43 f.
- , Organisation und Führung 78 ff.
- Interne Revision und Abschlußprüfer, Zusammenarbeit von 268 ff.
- Interne Revision und Controlling 65 f.
- Internes Kontrollsystem, besondere Problemfelder der Prüfung für den Bereich Deutsche Terminbörse 186 ff.
- IT-Einsatz für die Revision, Angebot an Prüfungshilfen 146 ff.
- , Anwendungsvoraussetzungen 156 ff.
- , Berichterstattung 156
- , Forderungen 158 ff.
- , Literaturhinweise 161
- , Möglichkeiten 149 ff.
- , Prüfungsdurchführung 150 ff.
- , Prüfungsplan und -vorbereitung 149 f.
- , Zukunftsaspekte des 143 ff.

- Krankenhausapotheke, allgemeine Organisationsfragen 115 f.
- , Arzneimittelkommission 121
- , Barverkauf an Mitarbeiter und Mitversorgung anderer Krankenhäuser 122 f.
- , Checkliste 115 ff.
- , Eigenherstellung 120 f.
- , Einkauf 16 f.
- , Entsorgung 119
- , Informationen 121 f.
- , Kostensituation Arzneimittel 122
- , Literaturhinweise 123 f.
- , Stationsbelieferungen 118
- , Stationskontrollen 119 f.
- , Wareneingang und Lagerhaltung 117 f.
- Kreditinstitute, Sicherheit in 247 ff.
- Konzern, Literatur 282

- Lizenzen, Prüfung von 221 ff.
- Logistik/Beschaffung, Literatur 286

- Marktwirtschaftliche Ordnung 1 ff.
- Maßnahmen zur Effizienzsteigerung der Revision, Einsatz der Datenverarbeitung 83 ff.
- Mitarbeiter der Internen Revision, fachliche und personelle Voraussetzungen 45
- Mitarbeiter in der Internen Revision 80 ff.
- Mitarbeiterentwicklung in der Internen Revision 46 ff.
- , Anforderungsprofil für Revisoren 48 ff.
- , Bausteine des Konzepts 48 ff.
- , Instrumente zur 51 ff.
- , Instrumente zur Mitarbeitergewinnung 50 f.
- , Mitarbeiterbezogene Entwicklungsmaßnahmen 54 f.
- , Notwendigkeit eines Konzepts zur Mitarbeitergewinnung und -entwicklung 46 f.
- , Ziele und Phasen des Konzepts 47 f.

- Nachschauprüfung 45

- Optionen auf Bundesanleihen 106
- Optionen auf Futures 106
- Optionspreisberechnung 113 f.
- Ordnungsmäßige Datenverarbeitung, Grundsätze für eine 280
- Organisation, Literatur 286
- Organisation der Internen Revision 43 f.

- „Passiven Rückversicherung“ in Erstversicherungsunternehmen, Revision der 125 ff.
- , Geschäftspolitische Entscheidungen 125 f.
- , Jahresabschluß 132
- , Rückversicherungsabrechnung 130 ff.
- , Rückversicherungsverträge 126 f.
- , Schadenbearbeitung 130
- , Statistik 132 f.
- , Übernahme und Weiterverarbeitung der Risiken 127 ff.
- , Verwaltung der Rückversicherungsverträge 127
- PC-Sicherheit im Unternehmen 138
- Produktentwicklung in Industriebetrieben, Ableitung von Aussagen über Marktstrategien und Unternehmenspolitik 181 f.
- , Erfolgspotentialorientierte Prüfung 166 ff.
- , Erfolgsverantwortung der Forschung und Entwicklung 164 ff.
- , Hinweise zur Gestaltung der Prüfung 182 ff.

- , Literatur 184 f.
- , Problemstellung 162 f.
- , Projektübergreifende Aussagen zur Produktentwicklung 179 ff.
- , Prüfung der 162 ff.
- , Prüfungsansätze für die Vorhabensprüfung 168 ff.
- , Rahmenbedingungen für Forschung und Entwicklung 163 f.
- Prüfbarkeit von EDV-Systemen 139
- Prüfung des Internen Kontrollsystems für den Bereich Deutsche Terminbörse 186 ff.
- Prüfungsdurchführung 44
- Revision, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in der 73 ff.
- , Zukunftsaspekte des IT-Einsatzes für die 147 ff.
- Revision der „Passiven Rückversicherung“ in Erstversicherungsunternehmen 125 ff.
- Revision der Wirtschaftlichkeit von DV-Projekten 17 ff.
- Revisionsplanung 44
- , Literatur 284
- Revisoren, Anforderungsprofil für 48 ff., 56 ff.
- , fachliche und personelle Voraussetzungen 45
- Risikomanagement, Zinsoptionen im 198 ff.
- Sicherheit in Kreditinstituten, Anlässe um Sicherheitsmaßnahmen vorzunehmen 249 ff.
- , Begriffsdefinition 248 f.
- , Lösungsansätze/Erkenntnisse 255 ff.
- , Problemumfang/Zielkonflikte 252 ff.
- , Prüfung 261 f.
- , Vorschläge zur Optimierung des Kosten-/Nutzenverhältnisses 262 ff.
- SWAPTION 106
- Terminüberwachung, Datenbank zur 89 ff.
- Unternehmensethik 1 ff.
- , innovative Funktion der 14 ff.
- Vier-Augen-Prinzip – heute noch sinnvoll? 59 ff., 134 ff., 213 f., 215 ff., 277 ff.
- Volatilität 108 ff.
- Werkschutz, Literatur 285
- Wirtschaftlichkeit von DV-Projekten 17 ff.

- Wirtschaftlichkeit von DV-Projekten, Aufwandsschätzung und Nutzenanalyse im Rahmen der Verfahrensentwicklung 22 ff.
- , Problemstellung 17 ff.
- , Vorgehensweise und Bewertungskriterien für die Wirtschaftlichkeitsanalyse 19 ff.
- , Wirtschaftlichkeit des Projektablaufs 25 ff.
- , Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Herausforderung für die Interne Revision 27
- Wirtschaftskriminalität, Literatur 284
- Zeitschrift Interne Revision (ZIR), Gesamtregister 1966–1990 1 S ff.
- Zinsoptionen 95 ff.
- , Arten 98 ff.
- , CAP 99 ff.
- , COLLAR 105 f.
- , Deltahedging 202 ff.
- , Erfassung, Abbildung und Überwachung von 197 f.
- , FLOOR 103 ff.
- , FRA-Option 106
- , Grundlagen des Optionsgeschäfts 95 ff.
- , Handel in Optionen 205 ff.
- , Optionen auf Bundesanleihen 106
- , Optionen auf Futures 106
- , SWAPTION 106
- Zinsoptionen im Risikomanagement 198 ff.
- Zinsoptionen im Volatilitätshandel 208
- Zinsoptionen in der Arbitrage 208 f.
- Zinsoptionen in den gesetzlichen Vorschriften 198
- ZIR-Gesamtregister 1966–1990, Autorenverzeichnis 4 ff.
- , Beiträge allgemein 55 ff.
- , Branchenspezifische Beiträge 96 ff.
- , Einzelhandel 96
- , Gesundheitswesen 96 f.
- , Industrie 97 ff.
- , Kreditinstitute 102 ff.
- , Öffentliche Verwaltung 109
- , Sach- und Schlagwortregister 54 ff.
- , Versicherungen 109 ff.
- Zusammenarbeit von Abschlußprüfer und Interner Revision 268 ff.
- , Anforderung an die Interne Revision 270 f.
- , Umfang der 271 ff.
- , Zukünftige Zusammenarbeit 275 f.

Unternehmensethik und marktwirtschaftliche Ordnung*

*Von Professor Dr. Wilhelm Korff,
Lehrstuhl für christliche Sozialethik an der Universität München*

Lassen Sie mich gleich zum Kern der Sache kommen. Brauchen wir überhaupt eine eigene Unternehmensethik? Sind die Gesetze des Marktes nicht sehr viel gemeinwohlfizienter als jede noch so hoch einzustufende Sondernormal? Genügt es deshalb nicht, wenn sich die einzelnen Unternehmen in größtmöglichem Maße erfolgsorientiert auslegen, wenn sie sich also durchgängig nach wettbewerbsrelevanten Kriterien der Rationalität, der Produktivität, der Rentabilität organisieren? Wozu sollte es da noch einer zusätzlichen Ethik bedürfen, wenn die Unternehmen gerade im Verfolgen ihres Eigeninteresses am ehesten das bereitzustellen vermögen, was ihre Adressaten — die Konsumenten — von ihnen erwarten?

Dies entspricht im übrigen durchaus jener grundlegenden Einsicht in die moralischen Funktionsbedingungen ökonomischer Abläufe, die bereits der Vater der modernen Nationalökonomie, der englische Moralphilosoph Adam Smith, gewonnen hat, daß nämlich die Produktivität und Effizienz einer Wirtschaft und damit letztlich der „Wohlstand der Nationen“ nicht unmittelbar auf dem *Altruismus* ihrer Akteure, sondern wesentlich auf deren „*Selbstliebe*“ beruht. Das Verfolgen des eigenen Vorteils sichert den andern ein Optimum an Bedürfnisbefriedigung. „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschenliebe, sondern an ihre Eigenliebe.“¹

* Vortrag, gehalten im Rahmen des IIR-Kongresses 1991 am 22. November 1991 in Köln.

¹ A. Smith, Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Übersetzt und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes von Horst Claus Recktenwald, rev. Fassung, München 1978, 17.

Andererseits hat uns nun jedoch unsere zweihundertjährige Erfahrung mit dem Konzept marktwirtschaftlicher Ordnung, mit dessen Hilfe wir diesen Bedingungsgezetlichkeiten optimal Rechnung zu tragen und sie für das Wohl des Ganzen zu nutzen suchen, in immer neuer Weise gezeigt, daß Wettbewerb und Markt für sich alleine eben nicht genügen, um eine human angemessene, sozial gerechte und umweltverträgliche Form menschlichen Wirtschaftens zu gewährleisten. Hierzu bedarf es in der Tat der Entfaltung und Anwendung zusätzlicher ethischer Normierungen. Haben aber nun diese Normierungen — und das ist die entscheidende Frage — ihren genuinen Ort ausschließlich in der jeweils zu setzenden und entsprechend von allen Beteiligten zu übernehmenden staatlich-rechtlichen Rahmenordnung oder haben sie nicht zugleich ihren genuinen Ort im eigenverantwortlichen Vollzug der ökonomischen Akteure selbst? Erst dies nämlich würde Unternehmensethik als ein eigenes, konstitutives Moment einer Wirtschaftsethik ausweisen.

Damit ist der systematische Bezugspunkt des mir gestellten Themas: „Unternehmensethik und marktwirtschaftliche Ordnung“ umschrieben. Im einzelnen ergeben sich folgende Fragestellungen, denen in diesem Zusammenhang für eine Erhellung der Gesamtproblematik grundsätzliche Bedeutung zukommt:

1. Was ist das Spezifikum moderner Wirtschaft und worin liegen deren strukturelle Voraussetzungen?
2. Welche ethischen Maßstäbe sind an diese Wirtschaft anzulegen und wer ist zuständig für deren Durchsetzung?
3. Worin liegt hier der genuin ethische Beitrag der Unternehmen?

I. Was ist das Spezifikum moderner Wirtschaft und worin liegen deren strukturelle Voraussetzungen?

Moderne Wirtschaft ist wesentlich Innovativwirtschaft. Darin unterscheidet sie sich von jeder bisherigen geschichtlichen Form menschlichen Wirtschaftens. Ihre innovative Struktur gewinnt diese Wirtschaft aus der methodischen Anwendung und Ausweitung technisch-rationaler Mittel bei der Beschaffung, Herstellung und Verteilung von Gütern, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen sollen. Gleichzeitig vermag sie aus denselben Voraussetzungen fortschreitend neue, bisher unbekannte Güter zu entwickeln und bereitzustellen, mit denen sie zwar an gegebene Bedürfnisse anknüpft, diese aber damit auch ständig fortentwickelt. Moderne Innovativwirtschaft erweist sich so als Konsequenz, aber zugleich auch als Motor eines Kultursystems, das nach seinem Ansatz darauf ausgelegt ist, die Einrichtungen und das Wissen des Menschen in methodischer Weise zu mehren. Die Welt, die sich der Mensch auf dieser Grundlage einer durch Wissenschaft und Technik geprägten Ökonomie zu schaffen vermochte, stellt alles bisher Erreichte in den Schatten. Sie baut sich nach Bedingungen auf, die zu einer immensen Steigerung der Möglichkeiten in fast allen Lebensbereichen geführt hat, der Nahrungsmittel- und Güterproduktion, des Gesundheits-

wesens, des Verkehrs- und des Bildungswesens, der Kommunikation und schließlich, im Gefolge der Gesamtsteigerung der Ökonomie, des Ausbaus von sozialen Netzen.

Eben dieses auf ständige Ausweitung seiner Einsichts- und Könnensbestände ausgelegte Kultursystem entwickelt entsprechend eine eminent expansive Kraft. Alle wollen an ihm partizipieren. Keine überkommene Kultur vermag sich auf die Dauer seinem Sog zu entziehen. Zu seiner Verbreitung bedarf es keiner Missionare. Tatsächlich hat es — so Hannah Arendt — eine neue Weltsituation entstehen lassen. Mit der globalen Rezeption der technisch-wissenschaftlichen Kultur und deren mächtigstem Promotor, der modernen Ökonomie, ist „die Entstehung des Menschengeschlechts zu einer einfachen Tatsache geworden“². Die Entwicklung scheint mit unaufhaltsamer Notwendigkeit zu verlaufen. Wir sind Zeitgenossen einer entstehenden Weltkultur.

Fragen wir nach den strukturellen Voraussetzungen dieses Entwicklungsschubs, der die Menschheit auf eine neue Stufe im Gang ihrer Geschichte gebracht hat, so stoßen wir auf Zusammenhänge, denen gewöhnlich wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, von deren Steuerung aber dennoch das Gelingen oder Mißlingen des gesamten weiteren Fortschrittsprozesses abhängt. Ich meine die im Zuge dieser Entwicklung immer stärker hervortretende Diversifizierung der menschlichen Handlungssphäre, die Entstehung von autonomen Kultursachbereichen, zu denen nun schon seit zweihundert Jahren auch die Wirtschaft zählt.

Die Geschichte des neuzeitlichen Fortschritts wird erst zureichend begriffen, wenn sie zugleich als Geschichte des Auseinandertretens und der Verselbständigung von Kultursachbereichen begriffen wird. Wir haben es mit einem Prozeß zu tun, der lange zurückreicht. Er gehört wesentlich zur Geschichte der westeuropäischen christlichen Kultur. In ihr hat er seinen Ausgang genommen und von dort aus seine ganze heutige Dynamik entfaltet.

Er beginnt mit der Kompetenzabgrenzung der religiösen Sphäre gegenüber der staatlich-politischen. Der Ruf nach der *Libertas ecclesiae*, der Freiheit der Kirche, im Investiturstreit des 11. Jahrhunderts zielt auf die Autonomie der kirchlich verfaßten Religion gegenüber weltlicher Herrschaft. Gleichzeitig wird politische Macht damit ihrerseits in ihre Selbständigkeit freigesetzt und als laikale Macht begriffen. Der politische und der religiöse, der staatliche und der kirchliche Ordnungsbereich definieren sich als eigenständige, nicht aufeinander rückführbare Kultursachbereiche. Eine solche Trennung hat beispielsweise die islamische Kultur nie vollzogen. Dies hat Folgen bis heute.

Ein Jahrhundert später erringt die geistige Welt der Wissenschaften in der Universität ihre institutionelle Eigenständigkeit und gewinnt so einen von beiden Bereichen unabhängigen funktionalen Stellenwert. Es entsteht ein eigener, vor weltlichen und geistlichen Bevormundungen geschützter Raum für Lehre und Forschung, der von der *scientific community*, der Gemeinschaft der Lehrenden

² H. Arendt, *Vita activa*. Stuttgart 1960, 252.

und Forschenden, selbst verwaltet wird. Damit grenzen sich bereits drei relativ autonome Kulturbereiche gegeneinander ab, jeder von ihnen mit eigener, undelegierbarer Kompetenz.

Eine weitere Diversifizierung sollte sich als ebenso folgenreich erweisen, nämlich die zwischen Kunst und Technik in der Spätrenaissance. Wurde im Mittelalter Technik als „ars mechanica“ der Kunst subsumiert, so beginnt sie sich jetzt vom ästhetischen Weltverhältnis zu lösen und eine neue synergetische Verbindung mit den aufkommenden Naturwissenschaften einzugehen. Tritt im Verhältnis von Kunst immer mehr ihre Subjektvermitteltheit und damit die Autonomie des Werkes und des Künstlers in den Vordergrund, so sind die Hervorbringungen der Technik umgekehrt durch ihre Objektvermitteltheit charakterisiert. Produkte der Technik entstehen auf der Grundlage quantifizierbarer, mit naturwissenschaftlichen Methoden erschlossener Gesetzmäßigkeiten der uns gegebenen Welt. Genau damit aber eröffnet sich eine ganz neue Form von Produktivität. Fortschreitende Erkenntnis der Natur bedeutet zugleich Erweiterung der Möglichkeiten ihrer technischen Nutzung. Menschliches Erfinden gewinnt Methode. Es folgt den Spuren planmäßigen wissenschaftlichen Forschens und vermag sich gleichzeitig, wo immer dies erforderlich ist, in seinen Dienst zu stellen. Wissenschaft wird so zur unverzichtbaren Voraussetzung von Technikentwicklung und Technik ihrerseits wiederum zum Instrument wissenschaftlicher Erkenntnis. Diese neue Zuordnung von Wissenschaft und Technik schafft die Basis für eine Entwicklung, wie sie dann für den weiteren Gang der Geschichte der Neuzeit bestimmend wurde und schließlich zu den gewaltigsten Umwälzungen der Menschheitsgeschichte geführt hat: mit ihr gewinnt die Idee fortschreitender Sicherung und Entfaltung der menschlichen Lebenswelt Realität.

Freilich, die neue Verbindung von Wissenschaft und Technik bildet hierfür nur die notwendige Voraussetzung. Seine eigentliche Dynamik empfängt dieser Prozeß erst über die sich darin auf tuenden immensen ökonomischen Nutzungsmöglichkeiten. Indem die Wirtschaft diese neue wissenschaftlich fundierte Technik systematisch in ihren Dienst nimmt und mit ihrer Hilfe innovative Produktionsverfahren zu entwickeln und entsprechend innovative Produktionsziele anzustreben vermag, tritt die lebensweltliche Bedeutung dieser Technik überhaupt erst in den Blick. Die Wirtschaft verschafft dem erwachten technisch-wissenschaftlichen Potential des Menschen gesellschaftliche Effizienz und wird damit zum stärksten Promotor einer sich ständig weiter entwickelnden technisch-wissenschaftlichen Kultur. Sie verwertet, erstellt und vermittelt, was wissenschaftliche und technische Rationalität ersinnen. Sollen Forschungsergebnisse und Erfindungen nicht sozial folgenlos bleiben, müssen sie, sei es unmittelbar oder über indirekt einwirkende Instanzen, in den ökonomischen Prozeß Eingang finden. Erst über die Wirtschaft werden Wissenschaft und Technik sozial produktiv.

Zur Sicherung solcher Innovativwirtschaft ist aber zugleich auch ein politischer Bezugsrahmen erforderlich, der sich von dem einer jeden stationären Wirtschaft grundlegend unterscheidet. Stationäre Wirtschaften haben sich geschichtlich als

agrikulturell bestimmte Wirtschaften entwickelt, die zur Sicherung ihres maßgeblichen Produktionsmittels, des nutzbaren Grund und Bodens geburts- und herrschaftsständisch organisiert waren. Familiäre, ökonomische und politische Ordnung bilden dabei eine innere Einheit. Ein solches herrschaftsständisches Ordnungskonzept aber wird in dem Augenblick gesamtgesellschaftlich dysfunktional, wo das ökonomische Geschehen dynamisch und innovatorisch verstanden wird. Moderne Wirtschaft ist durch Neuentwicklung von Produktionsmitteln, Neuerschließung von Produktionszielen und somit generell durch Produktivitätssteigerung bestimmt. Sie ist also gerade auf die Freisetzung von Eigeninitiativen, auf Kreativität und Kompetenzentwicklung gestellt. Ihre Ressource ist der Einfallsreichtum von Wissenschaftlern, Technikern und Unternehmern. Damit drängt die Wirtschaft notwendig zur Emanzipation von den Prärogativen politischer Herrschaft. Seit dem Ausgang des 18. Jahrhunderts beginnt sie sich in all ihren Segmentierungen als autonomer Kultursachbereich auszuformen. Die Dissoziation von Wirtschaft und Staat, von ökonomischer und politischer Sphäre erweist sich als zwingend. Erst in relativer Selbständigkeit gegenüber der öffentlichen Hand kann Wirtschaft ihre innovative Kraft entfalten.

Kein Tatbestand beweist die Notwendigkeit, der Wirtschaft einen autonomen Entfaltungsraum zu sichern, deutlicher als der sukzessive Zusammenbruch der kommunistischen Systeme, den wir gegenwärtig erleben. Planwirtschaft zielt ja gerade auf die Einheit von Staat und Wirtschaft. Was auf dieser Basis zu erreichen ist, bleibt reine Subsistenzwirtschaft, die kaum mehr als Grundbedürfnisse zu befriedigen vermag, oft nicht einmal dies. Der politische Impetus zur Verplanung trifft nicht nur die Wirtschaft mit ihren Produktionsmitteln, sondern letztlich die menschliche Produktivität überhaupt und damit zugleich alle auf Autonomie angelegten Kultursachbereiche. Hier suchte man das Rad der Geschichte um ein Jahrtausend zurückzudrehen. Auch der jüngste, erst in unserem Jahrhundert im Zuge der stürmischen Entwicklung der Kommunikationstechnik entstandene neue Kultursachbereich, die Welt der Medien, konnte unter dieser Voraussetzung gar nicht erst zu seiner Eigenständigkeit gelangen, sondern mußte sich im Rahmen eines solchen Systems als staatliches Manipulationsinstrument mißbrauchen lassen. Die Unhaltbarkeit einer solchen Politisierung und Verstaatlichung aller Lebensbereiche liegt auf der Hand.

Fortschritt ist offensichtlich nicht ohne Spezialisierung auf der Erkenntnisebene und ohne Diversifizierung auf der Handlungsebene möglich. Das gilt generell. Auch die Wirtschaft gewinnt sonach ihre Effizienz gerade aus der Begrenzung ihrer Aufgabenstellung. Dies aber schließt zugleich — und hier liegt der Nerv des Problems — Begrenzung auch ihrer moralischen Zuständigkeit ein.

Wirtschaft hat es mit der Beschaffung, Herstellung und Verteilung von Gütern zu tun. Das aber geschieht mittels Unternehmen. Und hier sind die Zielmargen eindeutig, sie lauten: Rationalität, Produktivität und Rentabilität. Die Unternehmen wiederum sind in Volkswirtschaften eingebunden. Und hier heißen die Zielmargen: Vollbeschäftigung, Geldwertstabilität, Wirtschaftswachstum und außenwirtschaftliches Gleichgewicht. Wir haben also von einer relativen Autonomie

der Wirtschaft auszugehen. Diese Autonomie gehört zu ihrer Funktionsfähigkeit. Hinter diese Position dürfen wir nie mehr zurück, auch wenn damit längst nicht alle Schwierigkeiten, denen wir uns heute konfrontiert sehen, automatisch gelöst sind. Die Ausweitung der menschlichen Lebenswelt erfolgt keineswegs unter Bedingungen der Harmonie, sondern zeitigt eine Fülle neuer, gewaltiger Konflikte und Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Insofern holt also die ethische Frage diese moderne Wirtschaft am Ende in einem umfassenden Sinne doch wieder ein. Es geht um Konfliktfelder, die einer ethischen Steuerung unabdingbar bedürfen. Das aber führt uns nun zur nächsten grundsätzlichen Fragestellung:

II. Welche ethischen Maßstäbe sind an diese Wirtschaft anzulegen und wer ist zuständig für deren Durchsetzung?

Im wesentlichen lassen sich drei große Konfliktfelder ausmachen und voneinander abgrenzen, denen sich ihrerseits drei grundlegende ethische Bestimmungen zuordnen lassen, die menschliches Handeln als ein verantwortliches Handeln charakterisieren, nämlich 1. die Verantwortung des Menschen für seine *soziale Mitwelt*, 2. die Verantwortung des Menschen für seine *natürliche Umwelt* und 3. die Verantwortung des Menschen für *sich selbst*.

Der erste Problemkreis, der die Verantwortung für die soziale Mitwelt betrifft, umfaßt vor allem die seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bekannte *Soziale Frage*. Im Zentrum stehen hier die Trennung von Kapital und Arbeit, die damit anfänglich verbundenen Formen menschlicher Armut und Ausbeutung, die Entwicklung des Sozialstaatsgedankens sowie die gegenwärtigen globalen Ausweitungen der sozialen Frage auf die Länder der Dritten Welt. Als ethische Leitprinzipien erweisen sich hier die Forderungen nach universeller sozialer Gerechtigkeit und Solidarität. In einem mittelbaren Sinne sind diesem Problemkreis ferner zuzuordnen: die Fragen der Sozialverträglichkeit der von der Wirtschaft eingesetzten Technologien, die immer neu aufbrechenden Diskrepanzen zwischen der menschlichen Arbeit als Humanpotential und ihrer ökonomischen Organisierbarkeit sowie die bis heute in vielem unbewältigten humanökologischen Folgen der Trennung von ökonomisch verfaßter Arbeitswelt und personaler Beziehungswelt.

Der zweite, *umweltethische* Problemkreis benennt jene zusätzliche, ebenso komplexe wie bedrohliche Herausforderung, die erst ganz am Ende der neuzeitlichen Entwicklung in ihrem vollen Gewicht hervorgetreten ist: die *ökologische Krise*. Wirtschaft bedeutet zwar immer schon Eingriff in den Haushalt der Natur, doch über Voraussetzungen zu einer systematischen Erschließung und Nutzung der Natur verfügt erst die moderne Ökonomie. Dies hat zunächst die bekanntesten Folgen gezeitigt. Die ökologische Krise stellt vielleicht die bisher größte Herausforderung der ökonomischen Rationalität dar. In Wahrheit kann als Fortschritt nur bezeichnet werden, was von den Bedingungen der Natur mitgetragen wird. Als defizitär erweisen sich demgegenüber die Errungenschaften der modernen Ökonomie dort, wo ihre Nebenwirkungen in Abkoppelung von dem stets mit-

zuverantwortenden ökologischen Gesamtzusammenhang unaufgearbeitet bleiben. Hier aber — und nur hier — liegt das eigentliche Problem. Die entsprechende Rückbindung dieser unserer technisch-rationalen Welt an das sie ermöglichende Netzwerk der Natur ist bisher keineswegs zureichend geleistet. Der kategorische Imperativ im Blick auf eine umweltgerechte Ökonomie lautet: Gesamtvernetzung, Rückvernetzung, *Retinität*.

Der dritte Problemkreis, mit dem sich die Frage nach der *humanen Selbstverwirklichung* des Menschen stellt, hat es mit der im Kontext moderner Ökonomie expandierenden Bedürfniswelt zu tun. Von ihr geht zumindest potentiell eine Bedrohung seiner humanen Kultur aus. Sozio-ökonomische Ursache hierfür ist die sich verselbständigende Produktion, die als eigenständige Größe zwischen Bedürfnisse und Bedürfnisbefriedigung tritt, während vorher die Entstehung von Bedürfnissen und die Produktion von Befriedigungsmitteln in ein und derselben Einheit miteinander verbunden waren. Erst damit wird der bisherige ökonomische Rahmen traditionell vorgegebener Erwartungswelten endgültig gesprengt. Die Frage der menschlichen Bedürfnisse verliert gleichsam ihre Unschuld. Sie beginnt sich von den Möglichkeiten der menschlichen Produktivität selbst her auszulegen. Wurde vorher auf Abruf und Bestellung produziert, so jetzt auf ein offenes Feld sich immer neu auftuender Bedürfnischancen hin. Hier öffnet sich zugleich ein Eldorado für die „hidden persuaders“, die geheimen Verführer. Die entscheidende ethische Frage ist hier, wie sich die Haltung eines bloßen Konsumismus überwinden läßt und der Mensch als offenes Bedürfnissystem der Selbsttranszendenz und der humanen Selbstorganisation seiner Wünsche und Interessen fähig wird.

Was nun aus den drei hier entfalteten Problemfeldern an ethischen Forderungen herauskristallisiert wurde, läßt sich am ehesten in den drei Begriffen der *Sozialverträglichkeit*, der *Umweltverträglichkeit* und der *humanen Angemessenheit* zusammenfassen. Sie sind konsistent und im Prinzip für jedermann einsichtig. Von ihrer Verwirklichung hängt in der Tat die Stimmigkeit der zukünftigen Welt ab. Ihre Durchsetzung ist somit unabdingbar geboten. Es stellt sich die Frage, von wem soll hier eigentlich die Initiative zu ihrer Durchsetzung ausgehen?

Wenn wir den Gedanken der Autonomie der Wirtschaft und der damit gegebenen Begrenztheit ihrer Zuständigkeit, also auch der Limitierung ihrer *moralischen* Zuständigkeit und Verantwortung ernst nehmen, wird man jene Initiative gewiß nicht unmittelbar von den *Unternehmen* erwarten können und dürfen. Wirtschaftliche Unternehmen sind in einer freien Gesellschaft in der Regel Privatveranstaltungen von Anteilseignern. Unter dieser Voraussetzung verstehen sie sich als Arbeitseinheiten zur Erreichung bestimmter Produktionsziele, von denen sich alle daran Beteiligten zugleich Gewinn versprechen. Demzufolge ist es die Aufgabe einer jeden Unternehmensleitung, in erster Linie dafür zu sorgen, daß das Unternehmen erfolgreich arbeitet und sich auf dem Markt im harten Wind des Wettbewerbs behauptet. Nur so kann es die Ergebnisse erreichen, die man von ihm erwartet, nur so ist dem Menschen mit ihm gedient.

Wenn nun aber den genannten ethischen Forderungen im ökonomischen Prozeß gleichwohl Geltung verschafft werden muß, so scheint dies tatsächlich nur auf dem Wege entsprechender, sich *kollektiv* durchsetzender Überzeugungen, vor allem aber über *staatliche* Initiativen erreichbar zu sein. Allein der Staat verfügt über die Möglichkeit, alle wirtschaftenden Subjekte mit den Mitteln des Rechts gleichermaßen in Pflicht zu nehmen und so für alle dieselben Rahmenbedingungen zu schaffen. Das aber hieße dann doch: das, was die ökonomischen Prozesse in eine ethische Form und Gestalt bringt, geschieht von außen und liegt nicht in der genuinen Zuständigkeit der Wirtschaft selbst. Von daher kommt denn auch etwa der Ingolstädter Wirtschaftsethiker Karl Homann zu dem Schluß, daß der „systematische Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft die „Rahmenordnung“ sei, als das jeweilige System der „Spielregeln“. Die Handlungen innerhalb der Rahmenordnungen hingegen, also die wirtschaftlichen Aktivitäten am Markt, die „Spielzüge“, seien im Prinzip „moralfrei“, und zwar in dem Sinne, daß sie nach rein ökonomischen Kalkulationen erfolgen bzw. erfolgen sollen. Homann sieht gerade darin das Revolutionäre in der modernen Ökonomie, daß hier zur Analyse und Steuerung wirtschaftlichen Handelns „zwischen der Ebene der *Rahmenordnung* und der Ebene der *Handlungen innerhalb dieser Rahmenordnung* unterschieden wird, oder in der Sprache des Sports: zwischen Spielregeln und Spielzügen. Diese Ausdifferenzierung“ — so Homann — „hat eine außerordentliche Steigerung der Problemverarbeitungskapazität der modernen Gesellschaft mit sich gebracht. Es wird möglich, problemspezifisch die Produktivität von zwei Mechanismen gleichzeitig auszuschöpfen, die sich bislang zu widersprechen schienen, nämlich die Produktivität des Mechanismus Kooperation/Konsens, der auf der Ebene der Spielregeln benutzt wird, und die Produktivität des Mechanismus Wettbewerb, der auf der Ebene der Spielzüge verwendet wird. So wird die Produktivität von Wettbewerb breit genutzt; durch eine entsprechende Gestaltung der Rahmenordnung für diesen Wettbewerb werden aber in den Zusammenhängen, in denen Wettbewerb ruinöse Konsequenzen hätte, politische, d. h. im Prinzip konsensuelle Regeln der Interaktion eingesetzt. Die moralischen Normen werden geltend gemacht in den allgemeinen, meist sanktionsbewehrten Regeln der gesellschaftlichen Rahmenordnung, angefangen von der Verfassung über Gesetze, Wettbewerbsordnung bis hin zu moralischen Überzeugungen und kulturellen Verhaltensstandards.“³

Diese Argumentation — lassen Sie mich das sagen — ist ohne Zweifel bestehend. Was die Eigenbedeutung des Wettbewerbs und dessen gleichzeitig notwendige, kollektiv gefaßte ethische Einbindung betrifft, schafft sie ein ganzes Stück mehr Klarheit. Sie setzt den Ökonomen für seine Aufgabe frei, ohne ihn damit aus der Moral herausfallen zu lassen. Dennoch bleibt hier, bei aller Plausibilität des Ansatzes, eine entscheidende Frage zurück, die zugleich das Zentrum unserer Thematik betrifft, die Frage nämlich, was unter solcher Voraussetzung

³ K. Homann, Der Sinn der Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Manuskript, erscheint Ende 1991 in Ingolstadt.

dann noch eine eigene zusätzliche Unternehmensethik erforderlich machen soll. Erübrigt sie sich damit nicht von selbst? Auch Homann sieht diese fundamentalen Begründungsschwierigkeiten für eine Unternehmensethik, wie sie sich aus den von ihm gemachten Voraussetzungen ergeben, durchaus. Hiernach — ich zitiere — „scheint für Unternehmensethik in der Marktwirtschaft kein Raum und kein Bedarf zu bestehen. Der Sinn der Unterscheidung zwischen der Rahmenordnung und den Handlungen innerhalb der Rahmenordnung besteht genau darin, moralische Forderungen auf der Ebene der Rahmenordnung wettbewerbsneutral abzugelten und moralische Motivationen bei den Handlungen innerhalb der Rahmenordnung überflüssig zu machen, um hier den Wettbewerb nutzen zu können.“ Es muß also schon gravierende andere Gründe geben, die eine spezifische Ethik des ökonomischen Subsystems Unternehmen auch unter den Voraussetzungen der Marktwirtschaft eben doch unverzichtbar erscheinen lassen. Worin aber sind diese Gründe zu sehen und welche Rolle fällt den Unternehmen von daher bei der Einlösung der an die ökonomischen Vorgänge anzulegenden generellen ethischen Maßstäbe der Sozialverträglichkeit, der Umweltverträglichkeit und der humanen Angemessenheit in eigener Weise zu? Damit aber komme ich zu meinem dritten Überlegungsgang:

III. Worin liegt im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung der genuin ethische Beitrag der Unternehmen?

Das Problem läßt sich zunächst generell von der moralischen Subjektseite her entfalten. Dabei ist davon auszugehen, daß nicht nur die für die Konstituierung der Rahmenordnung und deren Durchsetzung zuständigen Sachwalter des Gemeinwohls, also die Vertreter der Staatsmacht, sondern auch die an einem jeweiligen Unternehmen beteiligten ökonomischen Akteure moralisch verantwortungsfähige Wesen sind, die im Prinzip in der Lage sind, die Folgen ihrer Entscheidungen und ihres Tuns in entsprechender Weise abzuschätzen. Wann immer sie also Entscheidungen zu treffen haben, sind diese Entscheidungen von ihnen zugleich *moralisch* und d. h. nach *bestem Wissen und Gewissen* zu treffen. Näherhin bedeutet dies: Zu wählen ist das jeweils größtmögliche Gute bzw. — was im Falle unausweichlich inkaufzunehmender negativer Nebenwirkungen durchaus auf dasselbe zielt —: das geringstmögliche Übel. Unter dieser Voraussetzung aber erweist sich das Gewissen in der Tat auch in der Wirtschaft als die schlechthin unverzichtbare moralische Instanz und Kraft, die auf Optimierung des Möglichen drängt. Im Klartext heißt das: Niemand kann und darf beim Betreten seines Unternehmens das Gewissen an der Türe zurücklassen. Genau dies schließt dann aber auch ein, daß die Forderungen des Gewissens im Zweifelsfall keineswegs mit der bloßen Erfüllung von Rahmenordnungen abgegolten sind.

Genau dem entspricht auf der institutionellen Seite die Tatsache, daß Rahmenordnungen, und zwar gerade auch solche rechtlicher Art, ihrer ganzen Natur nach fragmentarisch sind. Sie nehmen zwar mit ihren Forderungen alle gleichermaßen in Pflicht, können aber keineswegs, selbst nicht in ihren höchstentwickel-

ten Formen, mit denen man dem Gang der geschichtlichen Entwicklung optimal Rechnung zu tragen sucht, auch tatsächlich alles regeln. Sie vermögen ihrem Wesen nach weder das Situative, noch das Individuelle, noch gar das Innovatorische in sich zu fassen. Eben das aber hat nun weitreichende Konsequenzen auch in bezug auf eine von den Unternehmen selbst einzubringende und zu leistende Moral. Es ergeben sich daraus für diese ganz eigene undelegierbare Verantwortungen, von deren Wahrung die Funktionsfähigkeit des Ganzen am Ende nicht minder abhängt wie von der Wahrung der Rahmenordnung. Insofern trifft es also die Sache durchaus nicht, wenn man — wie Homann — allein in der Rahmenordnung den „systematischen Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft glaubt ansetzen zu müssen. Eine „systematische“ Bedeutung für die Moral der Marktwirtschaft kommt hier vielmehr, und zwar in eigener Weise, auch der Moral der Unternehmen zu. Wir haben also bei der Zuordnung von marktwirtschaftlicher Rahmenordnung und Unternehmensethik eher vom Bild einer Ellipse auszugehen, deren beide Brennpunkte sich gegenseitig bedingen. Im übrigen stelle ich fest, daß selbst Homann, der ja mit seinem Ansatz die Notwendigkeit einer spezifischen Unternehmensethik keineswegs leugnen will, sondern ihr gerade eine möglichst rationale, dem Wettbewerbsprinzip Rechnung tragende Grundlage zu verschaffen sucht, bei seinen Konkretionen diesem Bild zunehmend näher kommt: Er weist der Unternehmensethik nicht nur eine „komplementäre“, vom einfachen Anspruch der Systemkonformität mit der geltenden Rahmenordnung bestimmte *gehorsamsethische* Rolle zu, vielmehr versteht er deren Rolle durchaus auch als eine aktiv und selbständig ergänzende im Sinne einer eigenen *Applikationsverantwortung*; dabei spricht er freilich durchgängig — auch hier wiederum etwas mißverständlich — immer nur von einer „substitutiven“ Funktion — eine Bezeichnung, mit der sich dann freilich doch wohl eher die Vorstellung des Ersatzweisen und Provisorischen verbindet. Deshalb sollte man hier besser von einer „implementären“ Funktion reden. Doch sieht er darüber hinaus, daß Unternehmen zunehmend sogar ein Stück „innovativer Rolle“ in Sachen Moral für sich entdecken, sei es in der Produktpolitik, sei es in der Personalpolitik oder sei es selbst in konkreten und keineswegs immer erfolglosen Anmahnungen ordnungspolitischer Korrekturen. Eben damit aber wird moralische *Gestaltungsverantwortung* zum integrierenden Bestandteil der eigenen Unternehmenskompetenz. Lassen Sie mich deshalb diese Perspektiven einer Unternehmensethik, wie sie sich uns in der Tat auf der Grundlage marktwirtschaftlicher Ordnung eröffnen, mittels einiger konkreter Hinweise zum Schluß noch etwas schärfer konturieren und deutlich machen.

1. Zwei Gedanken zur Bedeutung der komplementären Rolle der Unternehmensethik:

Es geht hier um die schlichte Notwendigkeit der Verhaltensorientierung der Unternehmen an der gegebenen Rahmenordnung. Rahmenordnungen werden um des Gemeinwohls willen geschaffen, daraus empfangen sie ihre Rechtfertigung und darauf beruht ihre Verbindlichkeit. Dies verleiht ihnen im Prinzip eine

moralische Vernunft, die entsprechend auch die Adressaten moralisch in Pflicht nimmt. Ihrem Anspruch zu genügen, gehört so gleichsam zur Moral der Unternehmen selbst. Wo immer also ein Unternehmen gegen die Rahmenordnung verstößt, verstößt es im Grunde gegen sein eigenes moralisches Fundament. Illegale Handelsbeziehungen, unlauterer Wettbewerb, Umweltvergehen, Bestechung, Korruption, Steuerhinterziehung und dergleichen sind zugleich *unternehmensethische* Fehlleistungen. Nicht von ungefähr wirken derlei Fehlleistungen am Ende auf die eigene Reputation des Unternehmens zurück. Es desavouiert sich selbst.

Komplementarität mit der gegebenen Rahmenordnung impliziert jedoch auch noch etwas anderes. Marktwirtschaftliche Ordnung versteht sich genuin als Wettbewerbsordnung. Damit aber erhält auch das *Gewinnstreben* eine ganz eigene konstruktive Bedeutung. Der Zweck, um dessentwillen die Gesellschaft sich die Institution Unternehmen mit ihren Gewinnchancen „hält“, ist die auf deren Produktivität beruhende Gemeinwohleffizienz. Dabei erweist sich für die Unternehmen der Gewinn wiederum als notwendige Bedingung, um ihre von der Gesellschaft gewünschte und erwartete Produktivität zu gewährleisten. Insofern gehört es zur moralischen Pflicht von Unternehmen, diese ihre Produktivität unter Respektierung der gegebenen Rahmenordnung durch kontinuierliche, langfristige Gewinnmaximierung sicherzustellen. Gewinnmaximierung wird von daher also gleichzeitig zur ethisch komplementären Pflicht der Unternehmen.

2. Einige wichtige Überlegungen zur implementären Funktion der Unternehmensethik:

Auszugehen ist hier von der schon beschriebenen fragmentarischen Struktur der Rahmenordnung. Rahmenordnungen können gar nicht alles regeln, sie bleiben vielmehr ihrem Wesen nach imperfekt, lückenhaft und auf Vervollständigung verwiesen. Zum einen ergibt sich dies aus ihrer prinzipiell generalisierenden Struktur, mit der sie dem Einzelfall kaum je zureichend Rechnung zu tragen vermögen, zum andern aber aus der Tatsache, daß sie selbst ein Produkt der *Geschichte* sind, von Menschen gemacht und der ständigen Weiterentwicklung bedürftig. Mit ihrer Erfüllung ist sonach keineswegs auch immer schon *dasjenige* zureichend sichergestellt, was die jeweilige Vernunft der Sache tatsächlich moralisch fordert. Es bleibt also in diesem Falle den ökonomischen Akteuren — den Unternehmen — zugelasst, die hier zu erbringende ordnungsethische Aufgabe aus eigener Initiative wahrzunehmen und von sich aus auf dem Wege der Selbstverpflichtung zu bewältigen. Genau das aber kann nun die einzelnen Akteure — anders als dies bei der Wahrnehmung ihrer *komplementären* Rolle der Fall ist — in echte Konflikte führen. So wird man nicht ohne weiteres davon ausgehen dürfen, daß sich sämtliche Wettbewerber derlei moralische Erfordernisse und Notwendigkeiten auch gleichermaßen spontan zu eigen machen. Wer sich also zu Einsätzen entschließt, die die Rahmenordnung von sich aus nicht schon als für alle verpflichtend vorsieht, und seien solche — etwa um der Sozial- oder

Umweltverträglichkeit willen — in Wahrheit noch so geboten, muß wissen, daß Entscheidungen dieser Art ökonomisch sehr wohl auch negativ zu Buche schlagen können, solange nämlich mit Grenzmoralisten zu rechnen ist, die bereit sind, die Situation für sich auszunutzen.

Sollte man es deshalb nicht doch besser gleich bleiben lassen und sich von vornherein an dieselbe machiavellistische Devise halten, nach der auch jene ihr Handeln einrichten? „Was nicht verboten ist, ist erlaubt! — Anders kommt man nicht weiter.“ Schließlich wird niemand von einem Unternehmen erwarten dürfen, daß es moralische Vorleistungen übernimmt, mit denen es sich unter Umständen zugleich gravierende ökonomische Nachteile einhandelt, während andere moralisch weniger sensible Zeitgenossen die Gewinne einstreichen.

Unternehmensethische Funktionen „implementär“ wahrzunehmen, ist also gar nicht so leicht und erfordert offensichtlich ganz eigene Strategien. Und doch bleibt die Wahrnehmung dieser Aufgabe trotz aller ihr entgegenstehenden Schwierigkeiten letztlich unverzichtbar, wenn anders die der Konzeption der Marktwirtschaft zugrunde liegende moralische Idee überhaupt gewahrt bleiben soll. Denn so sehr wir auch im Zuge der Verwirklichung dieser Idee notwendig und unausweichlich auf die Komponenten Wettbewerb und Gewinnstreben zu setzen haben, so erweisen sich diese doch nur in dem Umfange und solange als gemeinwohlfördernd, als sie, und zwar auch von den Unternehmen, nicht als Selbstzweck, sondern als *Mittel* betrachtet und praktiziert werden. Jeglicher Wettbewerb trägt so durchgängig die Beweislast seiner moralischen Vernunft. Der entsprechende Nachweis muß immer neu erbracht werden. Erst das macht die marktwirtschaftliche Konzeption ethisch rechtfertigungs- und gesellschaftlich akzeptanzfähig. Bloßer unternehmerischer Opportunismus unterhöhlt letztlich auch die Glaubwürdigkeit des marktwirtschaftlichen Prinzips. Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang Edzard Reuter zitieren: „Wirtschaftsunternehmen sind mehr als Instrumente einer partikularen Verstandesleistung von Technokraten. Der Zweck ihres Handelns muß moralisch verstanden und darf nicht nur wirtschaftsstatistisch bewertet werden.“⁴ Und genau dies muß sich dann aber auch in den Spielzügen der Unternehmen erkennen lassen. Welche Wege bieten sich also für die Unternehmen tatsächlich an, auf die moralischen Bedingungen und Zielsetzungen der ökonomischen Abläufe, soweit diese von der Rahmenordnung eben nicht abgedeckt sind, konstruktiv und erfolgreich Einfluß zu nehmen, und zwar ohne die eigene Marktposition dabei im Prinzip zu gefährden?

Ich möchte hier auf jeden Fall zwei besonders deutlich strukturierte und in gewisser Weise schon klassisch zu nennende *implementäre* Verfahrensweisen nennen: Zum einen die kodifizierte Branchenvereinbarung als ethisch qualifizierte *kollektive* Selbstbindung von Unternehmen, kraft deren sich diese Unter-

⁴ Zit. nach H. Steinmann/A. Löhr, Unternehmensethik. Begriff, Problembestände und Begründungsleistungen. in: Theologische Aspekte der Wirtschaftsethik II., Dokumentation der Evangelischen Akademie Loccum 1987, 22.

nehmen in einer dem Verpflichtungscharakter der Rahmenordnung analogen Weise wettbewerbsneutral gegenseitig in die Pflicht nehmen. Zum anderen die mit dem Aufbau eines spezifischen Firmenimage verbundene *individuelle* ethische Selbstbindung von Unternehmen. Hier geht es in der Regel um verbindliche Fixierung von unternehmensethischen Grundsätzen in entsprechenden „Verhaltenskodizes“ und „Firmen-Leitlinien“, mit denen die Unternehmenstätigkeiten nach innen wie nach außen eine zusätzliche ethische Orientierung erhält. Besondere Bedeutung gewinnen derartige Bemühungen in zunehmendem Maße gerade auch angesichts einer wachsenden Krise gesellschaftlicher Technikakzeptanz. Ich verweise nur auf die Akzeptanzprobleme im Zusammenhang mit der Kerntechnik, der chemischen Produktion oder der Gentechnologie. Technikakzeptanz impliziert hier wesentlich Vertrauen in die moralische Integrität und Kompetenz der jeweiligen Unternehmen. Eben dadurch aber kommt ein weiteres Moment ins Spiel: nämlich dieser Öffentlichkeit glaubwürdig zu vermitteln, daß man als Unternehmen ein solches Vertrauen auch verdient. Gerade in diesem Zusammenhang des Erweises von Glaubwürdigkeit aber spielen insbesondere die von den Unternehmen als Gutachter herangezogenen Sachverständigen eine entscheidende Rolle. Auf ihr fachliches Urteil ist jeder Nichtfachmann unabdingbar verwiesen. Wo immer es um ethische Entscheidungen speziell in Technikfragen geht, muß sich der Nichtfachmann auf Aussagen stützen, die er selbst nicht nachprüfen kann und deren Begründung er im einzelnen oft auch nicht einmal voll verstehen muß. Dies schafft solange keine Probleme, als das Vertrauen in die Experten unangefochten ist. Genau das aber gilt heute nicht mehr ohne weiteres. Tatsächlich erleben wir derzeit eine tiefgreifende Krise des Expertenwesens in der Öffentlichkeit. Der Experte gilt für viele eben nicht mehr als der unabhängige Sachverständige, sondern assoziiert bei ihnen eher die Vorstellung des Interessenvertreters. Unter solchen Voraussetzungen aber droht die Frage der Glaubwürdigkeit der Expertengutachten zur Achillesferse der gesamten Akzeptanzproblematik zu werden. Wissenschaftlichen Gutachten muß auch dort Vertrauen entgegengebracht werden können, wo sie von Unternehmen, von Wirtschaftsverbänden oder von anderen gesellschaftlichen Einrichtungen, die zwangsläufig bestimmte Interessen verfolgen, in Auftrag gegeben werden. Jede Form von Gefälligkeitsgutachten schadet am Ende nicht nur den Auftraggebern und damit auch ihrem Image, sondern ebenso dem Ansehen der Wissenschaft als solcher. Der Ruf nach einer „alternativen kritischen Wissenschaft“ kommt schließlich nicht von ungefähr. Inzwischen gibt es allein in der Bundesrepublik bereits an die 40 Ökoinstitute, die für ein solches Verständnis von Wissenschaft votieren. Dies aber dürfte die Verwirrung komplett machen. Wissenschaft ist allein der Wahrheit verpflichtet. Wo man erst zwischen etablierter Wissenschaft einerseits und alternativer Wissenschaft andererseits zu unterscheiden beginnt, stellt man im Grunde die Autonomie der Wissenschaft und damit eine tragende Grundlage unserer gesamten Kultur zur Disposition.

Wann immer also Unternehmen ihrerseits diese Autonomie beugen und Wissenschaft zur bloßen Imagepflege mißbrauchen, begehen sie in Wahrheit eine dop-

pelte Todsünde. Sie verstoßen gegen den Geist der Wissenschaft und unterminieren gleichzeitig ihre eigene Glaubwürdigkeit. Gerade dieses Beispiel macht deutlich, wie ernst wir die Frage einer Unternehmensethik als eine *ethische* Frage nehmen müssen, die auch auf der Ebene ihrer implementären Funktion letztlich kein Wenn und Aber duldet.

Doch kommen wir nun noch zur letzten, als solche keineswegs weniger wichtige Rolle der Unternehmen in bezug auf eine umfassende human angemessene, sozial gerechte und umweltkompatible Gestaltung der Wirtschaft.

3. Die innovative Funktion der Unternehmensethik

Hier tut sich in der Tat eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten auf, die sowohl die Produktpolitik als auch die Betriebsorganisation und Personalpolitik von Unternehmen und schließlich sogar die Möglichkeit konstruktiver Einflußnahme auf die Rahmenordnungen betreffen.

Daß ethisch ausgerichtete Innovationen zunächst und vor allem die Produktseite betreffen, versteht sich für Wirtschaftsunternehmen eigentlich von selbst. Nehmen wir nur als Beispiel die entsprechenden Forderungen nach Umweltkompatibilität. Umweltschonende Produktionsverfahren und umweltverträgliche Produkte werden schließlich nicht in Umweltministerien entwickelt, sondern in Betrieben und Unternehmen. „Innovationen entstehen vor Ort, bei den dezentralen Entscheidungseinheiten, die innovativ und findig genug sind, neue Wege zu erproben.“⁵ Hier fällt den Unternehmen also eine aktive und eigenschöpferische Rolle zu. Sie werden deshalb in der Regel auch nicht bei einer bloßen Applikation der durch das jeweilige Technikrecht aufgegebenen Auflagen stehenbleiben, sondern schon aus ökonomischen Interessen noch sachgerechtere Lösungen anstreben. Eben damit aber nehmen sie ihrerseits wiederum Einfluß auf die Weiterentwicklung eines durch die Rahmenordnungen verbindlich gesetzten Technikrechts. Ein Vorgang, der dann sogar auf die Gestaltung von Rahmenordnungen anderer Staaten überspringen kann. Bekanntlich verfolgt die Bundesrepublik Deutschland bei der Reduzierung der Fluor-Chlor-Kohlenwasserstoffe und bei der Forderung nach Einbau von Katalysatoren in Autos auf europäischer Ebene genau diese Strategie.

Ein ganz eigenes Gewicht kommt aber darüber hinaus auch den ethisch ausgerichteten Innovationen im Bereich der innerbetrieblichen Organisation und der Personalpolitik zu. Ich nenne hier nur die Bemühungen nicht weniger Unternehmen um eine Flexibilisierung der Arbeitszeit, um den Ausbau betrieblich organisierter Formen der beruflichen Weiterbildung, um die Ermöglichung größerer individueller Handlungsspielräume und dergleichen mehr. Aber auch eine ganze Reihe spezifisch sozialer Aktivitäten, an denen unsere moderne Unternehmensgeschichte gar nicht so arm ist, gehören in diesen Zusammenhang. Hier geht es etwa um Zusatzabsicherung der Alten durch Betriebsrenten, um familiäre Assi-

⁵ K. Homann, a.a.O.

stensen durch Schaffung von Werkwohnungen und Betriebskindertagesstätten und ähnliches. Innovationen dieser Art vermögen durchaus auch auf die ökonomische Produktivität eines Unternehmens durchzuschlagen.

Doch noch eine letzte ethisch innovative Möglichkeit ist zu nennen. Sie betrifft die Verantwortung der Unternehmen für die Fortentwicklung und ständige Verbesserung der Rahmenordnung. Gerade große Unternehmen und Unternehmensvereinigungen können hier ungemein viel bewirken. Dazu drei Beispiele:

Das erste: Vor wenigen Monaten erhob der bereits zuvor schon einmal von mir genannte Vorstandsvorsitzende der Daimler Benz AG, Edzard Reuter, unter dem Druck des Golfkriegs nachdrücklich die Forderung nach weltweiter Vereinheitlichung und Verschärfung der Richtlinien für Waffenexporte. Inzwischen ist er mit dieser Forderung nicht nur bei der Bundesregierung durchgedrungen, sondern auch beim EG-Ministerrat und beim amerikanischen Präsidenten Bush. Dem Geltung zu verschaffen war nicht zuletzt der Grund der Reise des amerikanischen Außenministers Baker nach Peking am vergangenen Sonntag. Und es scheint, daß jetzt selbst die Chinesen auf diese Linie einschwenken wollen.

Das zweite: In einer ganzen Reihe von Entwicklungsländern bieten heute deutsche Großunternehmen durchwegs höhere Standards für ihre einheimischen Arbeiter als entsprechende Unternehmen anderer Nationen. Ein Beispiel besonderer Art stellt hier VW in Puebla/Mexiko dar, das inzwischen sogar eigene Formen der Mitarbeitervertretung entwickelt hat. Mit all dem üben sie auf Dauer ohne Zweifel einen Pioniereffekt aus, der nicht ohne Wirkung auf das Verhalten der übrigen Unternehmen und damit letztlich auch auf die Entwicklungsrichtung der Rahmenordnung bleibt. Der Standpunkt der bloßen Legalität im Unternehmensverhalten zahlt sich im Grund eben doch nicht aus. Sich dieser einfachen Wahrheit zu vergewissern, hat freilich etwa die Firma Nestlé in dem bekannten Fall fast ein Jahrzehnt gebraucht.

Das dritte: Es waren die führenden Köpfe des Bundes Katholischer Unternehmer, einer Unternehmervereinigung also, nämlich die Professoren Schreiber, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Köln, und Höffner, Sozialethiker an der Universität Münster — letzterer später Kardinal und Erzbischof in Köln —, die in den 60er Jahren die Idee der gleitenden Anpassung der Renten an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung kreiert haben. Diese Idee ist inzwischen längst in unserer Sozialgesetzgebung verankert und im Prinzip bewährte Wirklichkeit.

Ethisch innovativ werden, das ist also, solange wir dies nur in die richtigen Zusammenhänge rücken, im Grunde ganz und gar keine wirtschafts- und unternehmensfremde Sache, gehe es nun um Fragen der Sozial- und Umweltverträglichkeit auf der Produktseite, um Probleme der funktionalen und personalen Binnenauslegung der Unternehmen oder um Erfordernisse einer besseren, humanen Gestaltung der Rahmenordnung. Entziehen wir uns hingegen diesen Herausforderungen, würden wir damit am Ende nur jenen recht geben, die jeden ethischen Fortschritt für eine bloße Chimäre halten. Wer aber so denkt, unterstellt im

Grunde, daß der Mensch seiner ganzen natürlichen Disposition nach einer ethischen Steuerung des von ihm in Gang gesetzten technisch-ökonomischen Fortschritts gar nicht fähig sei. Technisch-ökonomisch zwar ein Gigant, jedoch zugleich ausgestattet mit einem moralischen Antriebspotential, das ursprünglich für ganz andere Aufgaben vorgesehen in keiner Weise entsprechend entwicklungsfähig ist und sich von dem des Neandertalers nicht wesentlich unterscheidet. Ich halte diese These für ebenso falsch wie gefährlich. Der Mensch ist keine Fehlkonstruktion der Natur und homo faber ist kein Irrläufer der menschlichen Evolution. Zwischen moralischer und technisch-instrumenteller Vernunft des Menschen klafft kein evolutionsgeschichtlich bedingter, unüberbrückbarer Abgrund. Der Mensch hat durchaus die Kompetenz, moralisch verantwortbar mit dem umzugehen, was er instrumentell kann. Das zu leisten gehört zur Größe seiner Bestimmung.

Wie aber die künftige Welt aussehen wird, hängt dann freilich wesentlich von den Bedingungen des Wirtschaftens ab, für die man optiert. Die Frage der Legitimität der Neuzeit, die Frage der Rechtfertigungsfähigkeit des die Neuzeit bestimmenden und ihr inhärenten Entwicklungsgangs, hat sich für uns zur Frage der ethischen Gestaltung ihrer Ökonomie verdichtet. Ist es doch diese Ökonomie, die das menschliche Dasein in seinen Entfaltungschancen und Entfaltungsqualitäten auf völlig neue Grundlagen gestellt hat. An der Bewältigung der daraus entstandenen Probleme entscheidet sich am Ende die Stimmigkeit der Welt.

Die Geschichte der Menschheit erweist sich ohne Zweifel bis zur Stunde als eine Geschichte ungeheurer Konflikte, aber sie erweist sich auch als die Geschichte des Aufstiegs ihrer Freiheit und ihrer humanen Form.