

WEG VON DER GEWINNMAXIMIERUNG – HIN ZU GUTER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Ulrich Thielemann

MeM* – Berliner Denkfabrik für Wirtschaftsethik

*Menschliche Marktwirtschaft

www.mem-wirtschaftsethik.de

30. September 2011

Raiffeisenverband Steiermark – Graz

Ausgangsthesen



- Wir leben im Zeitalter des ausgehenden Ökonomismus, der gescheiterten Marktgläubigkeit.
- Die Aufklärungsarbeit liegt allerdings noch weitgehend vor uns.
- Die Genossenschaftsidee könnte zum Leitstern einer erneuerten sozialen, einer sozial-ökologischen, einer menschlichen Marktwirtschaft werden.

Das Ende der Marktgläubigkeit (1)

- „Le laissez-faire, c’ est fini.“ [Nicolas Sarkozy, September 2008](#)
- “Ich beginne zu glauben, dass die Linke doch recht haben könnte.”
 - ▣ “Was die Rechten den ‘freien Markt’ nennen, ist tatsächlich ein abgekartetes Spiel: Die Reichen werden reicher, aber die Löhne sinken. Die Freiheit, die dadurch entsteht, ist allein ihre Freiheit. Fast alle arbeiten heute härter, leben unsicherer, damit wenige im Reichtum schwimmen. Die Demokratie, die den Leuten dienen sollte, füllt die Taschen von Bankern, Zeitungsbaronen und anderen Milliardären, die alles steuern und alles besitzen.“ [Charles Moore \(Thatcher-Biograph\), Juli 2011](#)

Das Ende der Marktgläubigkeit (2)

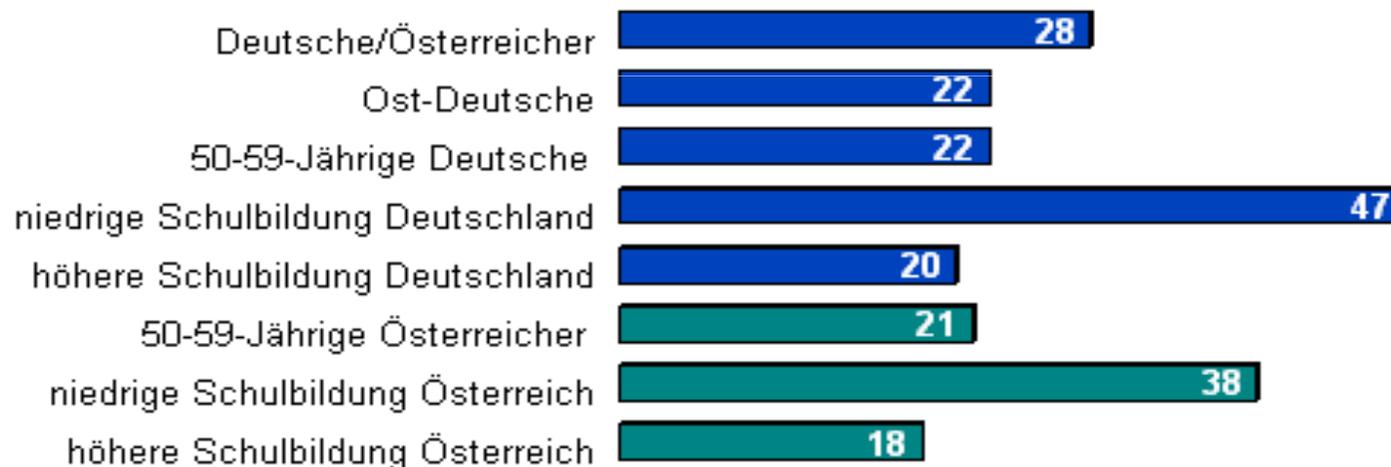
15259: Wir brauchen als Folge der Wirtschafts- und Verschuldungskrise eine neue Wirtschaftsordnung, bei der der Schutz der Umwelt, der sorgsame Umgang mit Ressourcen und der soziale Ausgleich in der Gesellschaft stärker berücksichtigt wird, ja in %



Quelle: Emnid, Juli 2010. © Jahnke - <http://www.jahnke.net>

Das Ende der Marktgläubigkeit (3)

15261: Vertraue auf die sogenannten Selbstheilungskräfte der Märkte bei der Lösung der Probleme, die durch die Wirtschafts- und Verschuldungskrise hervorgerufen wurden, ja in %



Quelle: Emnid, Juli 2010. © Jahnke - <http://www.jjahnke.net>

Worin bestand die Marktgläubigkeit?

- „Vernünftig ist, was rentiert.“ [Max Frisch](#)
- „Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“ [UBS \(2000\)](#)
- „Die Beschäftigung mit Unternehmensethik ist überflüssig. Betriebswirtschaftslehre ist Unternehmensethik.“ Die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre besteht darin aufzuzeigen, wie „der Kapitalwert des Unternehmens zu maximieren“ ist. [Horst Albach \(2005\)](#)
- „I am just a banker doing god's work.“ [Lloyd Blankfein, Chairman and CEO of Goldman Sachs, Nov. 2009.](#)

Ökonomismus (Marktgläubigkeit) ist eine *ethische* Konzeption. Und zwar diejenige, die versucht, striktes Eigeninteressestreben (Nutzen- und Gewinnmaximierung) zu rechtfertigen.

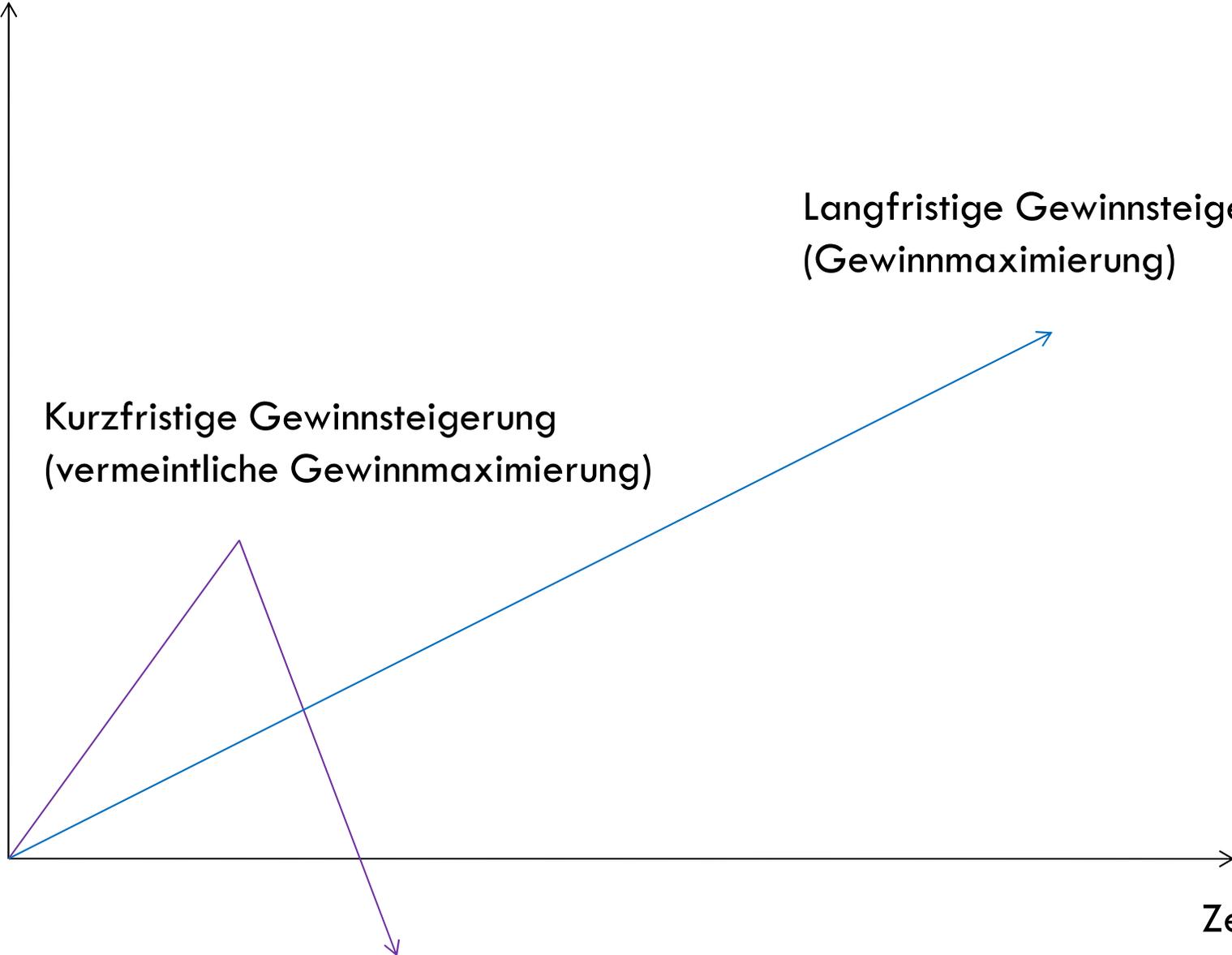
Die wichtigste wirtschaftsethische Botschaft lautet...

- *Gewinnmaximierung* ist unter gar keinen Umständen rechtfertigungsfähig.
- Nicht das Gewinnprinzip, sondern das Moralprinzip muss letztlich maßgeblich sein.
- Man kann übrigens auch erfolgreich sein, ohne *alles* daran zu setzen, so erfolgreich wie möglich zu sein.

Gewinnmaximierung – Was ist das?

- Gewinnmaximierung heißt, alles zu tun, damit die Gewinne insgesamt so *hoch wie möglich* ausfallen.
- **Zwei Missverständnisse**
 - Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt.
„Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus.
„Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.

Gewinn



Langfristige Gewinnsteigerung
(Gewinnmaximierung)

Kurzfristige Gewinnsteigerung
(vermeintliche Gewinnmaximierung)

Zeit

Gewinnmaximierung – Was ist das?

- Gewinnmaximierung heißt, *alles* zu tun, damit die Gewinne insgesamt so *hoch wie möglich* ausfallen.
- **Zwei Missverständnisse**
 - Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt.
„Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus.
„Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.
 - Es geht um die langfristige („nachhaltig“ durchsetzbare) Erfolgsbilanz des Investors, nicht um den dauerhaften Bestand des Unternehmens.

Warum ist Gewinnmaximierung nicht rechtfertigungsfähig?

- Wer Gewinne maximiert,
 - ▣ behandelt andere allein nach Maßgabe ihrer Macht, den Gewinn positiv oder negativ zu beeinflussen. Damit verletzt er den kategorischen Imperativ, andere „jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel zu gebrauchen“. [Immanuel Kant \(1785\)](#)
 - ▣ Er ist ihnen gegenüber „fertig“. „Mit anderen Worten, er tritt die Wurzel der Humanität mit Füßen.“ [Georg Wilhelm Friedrich Hegel \(1807\)](#)

Was tritt an die Stelle des Gewinnprinzips?

- Zunächst: Gewinn ist kein digitales Kriterium
(„Unternehmen sind doch keine Wohltätigkeitsveranstaltungen...“)
- ... die Frage: Machen wir unsere Arbeit gut? (Sinn und Verantwortbarkeit)
- ... Geschäftsintegrität: Das eigene Handeln von seiner Legitimität und Verantwortbarkeit abhängig zu machen.

Die neue Radikalität im Management

- Es gilt, „Wertgenerierung als Leitziel aller Managementanstrengungen konsequent“ zu etablieren. Dafür ist „völlig unbefangen – mit mehr Abstand und losgelöst von historischen Entwicklungen“ – auf die Unternehmen zu blicken. Für das „Setzen radikaler Schritte ... gibt es noch viel Potenzial.“ [McKinsey \(2001\)](#)
- Was haben die Unternehmen vorher gemacht? – Zahlreiche *rentabilitätsfremde Gesichtspunkte* der Fairness und der Sinnhaftigkeit durchdringen die Unternehmen in vielfältiger Weise.

Was heisst gute Unternehmensführung?

- Das Unternehmen bildet ein komplexes Konfliktfeld zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen.
- Gute Unternehmensführung heisst, dieses Konfliktfeld verantwortungsvoll zu bewältigen, ohne eine Gruppe – als „Prinzipal“ – zu privilegieren.
- Der Gewinn ist dabei nur ein Gesichtspunkt neben anderen –
 - ▣ zur Sicherung des finanzielle Gleichgewichts
 - ▣ für eine angemessene (statt maximale) Kapitalverzinsung.
- Die „Moralisierung der Märkte“ erfordert die Entthronung des Gewinns.

Die Revitalisierung der Idee der sozialen Marktwirtschaft

- „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers oder Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen – sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ [Adam Smith \(1776\)](#)
- Smith hatte dabei nicht im Auge, „dass der Bäcker den Ofen erst ab fünfundzwanzig Prozent Rendite anheizt, oder nur, wenn er die Löhne der Gesellen minimieren darf.“ [Hagelüken, A. : Die Zeit der Gier ist vorbei, Süddeutsche Zeitung, 18. 5. 2008](#)
- “Es gib eine Sache, die Finanzanalysten wohl nie verstehen werden, und das sind die Unternehmen. Sie glauben, Unternehmen machen Geld. Unternehmen machen Schuhe.” [Peter Drucker \(1998\)](#)
 - Der Geschäftserfolg stellt sich dann beinahe von allein ein.

Missverständnis 1: Business Case for Ethics

- „Ethik zahlt sich langfristig aus.“ – Stimmt das?
- „Corporate Social Responsibility, kurz CSR, kommt der Gesellschaft insgesamt zu Gute und zahlt sich auch für die Unternehmen aus.“ [Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Deutschland \(Aktionsplan CSR\)](#)
- Bei Corporate-Responsibility geht es darum sicherzustellen, „dass das Management von UBS seine Tätigkeiten mit den sich verändernden Erwartungen der Gesellschaft in Einklang bringt.“ UBS Handbuch 2005/2006
→ **Opportunismus**
- UBS wird aktiv, wenn „zwischen diesen Erwartungen und den Tätigkeiten von UBS eine wesentliche Diskrepanz besteht – *und diese Abweichung entweder ein Risiko oder eine Chance darstellt.*“ UBS Geschäftsbericht 2007
→ **Recht des Stärkeren**
- Klartext: „Wir betreiben diejenigen »Ethik«, die sich langfristig auszahlt.“

Das Leitbild verdienter Reputation

- „Wir handeln integer, soweit sich dies auszahlt.“ = Business Case.
- „Wir sind erfolgreich, weil wir integer handeln.“ = **Verdiente Reputation**
- Ob es eine Unternehmung ernst meint mit der Ethik, dafür haben Stakeholder ein feines Gespür. → Chancen verdienter Reputation gerade von Genossenschaftsunternehmen.
- Denn: „Genossenschaften erfahren keinen Druck vonseiten der Besitzer auf exorbitante Eigenkapitalrenditen. Genossenschaften sind im Besitz der durch die Unternehmenstätigkeit Betroffenen: Arbeitnehmer, Konsumenten und Lieferanten. Entsprechend geht es genossenschaftlich organisierten Unternehmen nicht um einen möglichst hohen Gewinn, sondern um eine gemeinsame Selbsthilfe zur Förderung der Mitglieder.“
Hans Kissling (ehemaliger Leiter des Statistisches Amts des Kantons Zürich): Wir Eidgenossenchafter, November 2009.

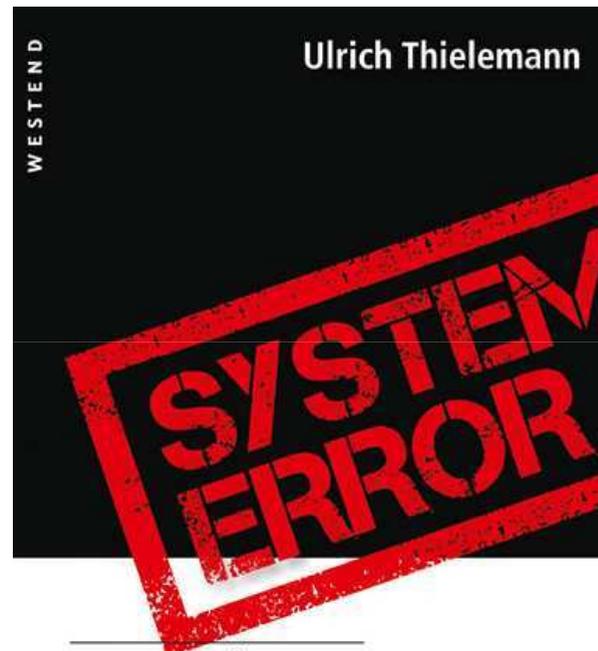
Missverständnis 2: Es geht auch ohne Staat

- Im (globalen) Wettbewerb trifft die Integrität des Einzelnen auf Grenzen der Zumutbarkeit („Sachzwang“-Problematik).
- Eine (globale) Rahmenordnung soll sicherstellen, dass der Verantwortungsbewusste nicht der Dumme ist.
- Das Eintreten für eine gute Rahmenordnung ist Ausdruck unserer Freiheit bzw. unserer moralischen Autonomie.
- Vor allem gilt es, den Einfluss des Kapitals auf die Unternehmen zu lockern.

Mögliche Ansatzpunkte (Hans Kissling)

- Förderartikel wie in der italienischen Verfassung
- Steuervergünstigungen
- KMUs ohne Nachfolger in Genossenschaften umwandeln

Literaturempfehlung



Warum der
FREIE MARKT
zur Unfreiheit
führt