

Weg von Gewinnmaximierung, hin zu guter Unternehmensführung

Ulrich Thielemann, Vortrag am Verbandstag des Raiffeisenverbandes Steiermark, Graz, 30. September 2011

Zusammenfassung

Gewinnmaximierung gilt heute immer noch als das ultimative Kriterium „guter“ Unternehmensführung. Dies zeigt sich bereits darin, dass einfach nur gefragt wird, *wie* „der Erfolg“ zu erzielen und zu steigern sei, und nicht etwa: *was* denn als „Erfolg“ gelten soll. Es zeigt sich auch darin, dass die Kapitaleigentümer eines Unternehmens zu dessen „Prinzipal“ erklärt wurden, das Management zum „Agenten“, der alles daran zu setzen hat, dass die Renditen für die „Prinzipale“ so hoch wie möglich ausfallen. Alle anderen, Kunden, Mitarbeiter, betroffene Bürger usw., werden in diesem Verständnis zu Erfolgs- oder, je nachdem, zu Misserfolgskriterien degradiert.

Die Konsequenz ist eine ökonomistische Radikalisierung des Managements, das darauf aus ist, alles, was im Unternehmen und in seinem Umfeld der höchstmöglichen Rentabilität im Wege steht, zu eliminieren. Die ehemals soziale, ökonomisch gemäßigt betriebene Marktwirtschaft wird dadurch ausgehöhlt und zerstört.

Zugleich können Unternehmen heute kaum mehr umhin zu deklarieren, dass sie die Geschäfte verantwortungsvoll und integer betreiben, was üblicherweise mit dem Begriff „CSR“ (Corporate Social Responsibility) gefasst wird. Der praktisch durchgehende Tenor dieser Diskussion geht dahin, dass zwischen verantwortungsvoller Unternehmensführung und (natürlich langfristig) höchstmöglichen Renditen gar kein Gegensatz bestünde: „Ethik zahlt sich langfristig aus.“

Allerdings ist diese These in ihrer Pauschalität genauso falsch und aus dem gleichen Grund falsch, wie die, dass Gewinnmaximierung legitim sei. Legitime und verantwortungsvolle Unternehmensführung setzt voraus, dass der Gewinn nicht alles ist. An die oberste Stelle tatsächlich guter Unternehmensführung muss wahrhaftige Geschäftsintegrität treten.

Geschäftsführer, die dies verstanden haben oder von jeher, vielleicht aus Intuition, so handhaben, müssen allerdings nicht verzagen. Wahrhaftige Geschäftsintegrität, die echte Sorge für das Wohl der Unterstellten und eventuell externer Betroffener, der faire Umgang mit allen Beteiligten, kurzum die Bereitschaft, mindestens im Zweifel der ethischen Legitimität vor der erfolgsstrategischen Rentabilität den Vorrang zu geben, wird von Mitarbeitern, Kundschaft und Bürgern in der Regel honoriert: Da arbeite ich gern, hier kaufe ich gern. Diese verdiente Reputation kann die Grundlage bilden für einen vielleicht bescheidenen, auf jeden Fall aber als anständig zu bezeichnenden, buchstäblich „nachhaltigen“ Unternehmensfinanzerfolg.

Kernaussagen

- Dem Managementnachwuchs wird nach wie vor Gewinnmaximierung gelehrt.
- Gewinnmaximierung lässt sich unter gar keinen Umständen ethisch rechtfertigen.
- Gewinnmaximierung darf nicht mit Gewinnerzielung gleichgesetzt werden, die für jedes Unternehmen unverzichtbar ist.
- Gewinnmaximierung steht auch vielfach der üblicherweise in der Sozialen Marktwirtschaft vorfindlichen Art der Geschäftsführung entgegen, bei der sich nicht alles um den Gewinn dreht, sondern auch andere Gesichtspunkte eine gleichberechtigte Rolle spielen.
- Die ökonomistische Radikalisierung des Managements führt zur Zerstörung der Sozialen Marktwirtschaft.
- Dass sich „Ethik“ langfristig auszahlt und damit mit Gewinnmaximierung konform gehe, ist eine weite verbreitete Mär.

- Gute Unternehmensführung ist von wahrhaftiger Geschäftsintegrität statt vom Gewinnprinzip getragen.
- Geschäftsintegrität ist die Bereitschaft, nicht nur den Gewinn zu beachten, sondern zugleich auch die Legitimität, Fairness und Verantwortbarkeit des eigenen Handelns, einschließlich des Gewinnstrebens.
- Von Geschäftsintegrität getragene Unternehmen können gerade darum finanziell erfolgreich sein, weil sie mit allen Beteiligten und Betroffenen fair und verantwortungsvoll umgehen.
- Sie sind allerdings höchstwahrscheinlich weniger erfolgreich, als ökonomisch radikal agierende Unternehmen. Dies ist der tiefere Grund für rechtsstaatliche Regulierung. Diese soll im Kern sicherstellen, dass integer geführte Unternehmen im Wettbewerb nicht das Nachsehen haben.

Kurzstatements zum Thema Wirtschaftsethik

- Wirtschaftsethik, integrativ verstanden, ist der Versuch, die unausweichliche Normativität des Wirtschaftens und der Theorien, die dieses praktisch orientieren, explizit zu thematisieren. Insofern beansprucht Integrative Wirtschaftsethik, ein neues Paradigma von Ökonomik zu begründen, was in Zeiten abnehmender Marktgläubigkeit besonders dringend erscheint.
- Wirtschaftsethik ist ein kritisches Geschäft. Sie wendet sich allerdings nicht gegen eine Nicht-Ethik, denn es gibt keine ethische Neutralität, sondern gegen falsch verstandene Ethiken, vor allem gegen solche, die vorgeben, „wertfrei“ zu sein, die also gar nicht als eine Ethik auftreten.
- In unserer heutigen Zeit – dem ausgehenden Zeitalter der Marktgläubigkeit und der Ökonomisierung der Lebensverhältnisse – wendet sich Integrative Wirtschaftsethik vor allem kritisch gegen Versuche der stillschweigenden Billigung der Marktmachtverhältnisse (impliziter Ökonomismus) sowie gegen solche, die das Eigeninteressestreben zum Moralprinzip zu erheben angetreten sind (expliziter Ökonomismus). Die heutigen Lehrbücher der Wirtschaftswissenschaften, die den Nachwuchs prägen, sind mehr oder minder durchgängig implizit oder explizit ökonomistisch ausgerichtet.
- Wirtschaftsethik fragt schlicht danach, ob das wirtschaftliche Handeln, das wir in dieser oder jener Funktion betreiben, seinen Anspruch, legitim und verantwortbar zu sein, tatsächlich einlösen kann.
- Wirtschaftsethik fragt nicht bloß danach, ob bestimmte Normen „unter den Bedingungen des Wettbewerbs“ „angewendet“ werden können oder nicht, sondern in diesem Zusammenhang auch danach, ob diese übergreifenden Marktverhältnisse, innerhalb derer wir agieren, als legitim und fair gelten dürfen.
- So wichtig die Unternehmens- und Geschäftsethik auch ist, Wirtschaftsethik ist darauf nicht reduzieren. Sie umfasst auch den Bereich der Ordnungsethik, die heute global auszurichten ist. Deren Sinn besteht darin sicherzustellen, dass das verantwortungsvolle Wirtschaften nicht auf die Verliererstraße gerät.
- Als ein wissenschaftliches Unterfangen kann und will Integrative Wirtschaftsethik keine Rezepte geben, die dann nur noch umzusetzen wären, was einer Entmündigung der Wirtschaftspraxis gleichkäme. Sie beansprucht vielmehr Orientierungen zu geben, die an der Zeit sind. Hierzu zählt vor allem die Zurückweisung der Marktlogik als dem übergreifenden Prinzip der angeblich guten Gesellschaftsordnung. An die Stelle der zum Prinzip überhöhten Markt- und Eigeninteressenlogik tritt die Vision einer gemäßigten, sozialen, in Werte der Fairness, Sinnhaftigkeit und Verantwortbarkeit eingebetteten und darum als menschlich zu bezeichnenden Marktwirtschaft.