

# „Markt hat sein Maß verloren“

Interview mit dem Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann

## Sein Credo: Wir müssen weg von der Gewinnmaximierung hin zur guten Firmenführung.

LM: Sie kritisieren die vorherrschende Wirtschaftsordnung. Was ist besonders schlecht an ihr?

**Ulrich Thielemann:** Der Markt hat vielfach sein Maß verloren. In einer gut funktionierenden Marktwirtschaft ist das Wirtschaften in Grundsätzen der Verantwortbarkeit, Fairness und Sinnhaftigkeit eingebettet. Heute allerdings sollen der Gewinn und der eigene Vorteil alles sein. Dies jedenfalls wird dem Managementnachwuchs im Wirtschaftsstudium mit auf den Weg gegeben. Einfach indem ihm nur gezeigt wird, wie die Gewinne zu maximieren

sind. Wenn ihm dann noch gesagt wird, dass der Mensch, jedenfalls wenn er „rational“ sein will, ein Homo oeconomicus, ein Nutzenmaximierer, ist, so denkt er: alles ist erlaubt, was dem eigenen Kontostand dient.

Sie prangern die Radikalisierung des Managements an: Manager seien rücksichtslos, Mitarbeiter, Kunden und Bürger bleiben auf der Strecke...

**Thielemann:** ...jedemfalls ist dies der Geist, der vielfach in die Führungsetagen eingebracht ist: Die Angestellten werden zum „Humankapital“, das so rentabel wie möglich zu nutzen ist. Wenn die Arbeit nicht weiter verdichtet werden kann, droht die Entlassung. Kunden werden zu wandelnden Geldbörsen. Und wenn die Bürger aufmucken, dann wird mit der Standortverlagerung gedroht.

Sie verlangen, dass das Mo-

ral- und nicht das Gewinnprinzip maßgeblich sein soll. Ist es unmoralisch Gewinne zu machen, wenn sie nicht ausgeschüttet werden, sondern dem Unternehmenserhalt dienen?

**Thielemann:** Überschüsse zu erzielen ist für jedes Unternehmen existenziell notwendig. Davon ist Gewinnmaximierung streng zu unterscheiden. Das Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Kunden und Zulieferer werden hier zu einem austauschbaren Instrument unstillbarer Renditewünsche degradiert. Und dies ist mit dem Moralprinzip nicht vereinbar. Nach diesem müssen die An-

sprüche aller Beteiligten und Betroffenen – auch die eigenen – zählen. Gute Unternehmensführung bedeutet, einen fairen Ausgleich zwischen all diesen Interessen zu finden, die durchaus, dies muss man ganz nüchtern sehen, in Widerspruch stehen. Dazu gehört auch, das Unternehmen für schlechtere Zeiten vorzubereiten, also Überschüsse einzubehalten.

Sie treten für die Ideen der sozialen Marktwirtschaft ein und bekennen gleichzeitig ein, dass diese durch die freie Marktwirtschaft in den Hintergrund gedrängt wurde. Wie soll eine Revitalisierung der sozialen Marktwirtschaft gehen?

**Thielemann:** Sie muss von oben und von unten kommen. Von unten kommt sie schon ein gutes Stück weit. Wir sehen die Moralisierung der Märkte bei wachsenden Segmenten wie „fair trade“ oder „bio“ sowie in zahlreichen Unternehmen, die Ethik meinen, wenn sie von Ethik sprechen. Wie sie se-

hen auch in einer aktiven Zivilgesellschaft, die nicht mehr auf Beschönigungen hereinfällt. Von oben heißt: Durch eine geeignete Rahmenordnung, muss dies aber unterstützt werden. Diese soll verhindern, dass verantwortungsvoll geführte Unternehmen von radikalen Gewinnmaximierern verdrängt werden.

Wie beurteilen Sie das Genossenschaftswesen in diesem Zusammenhang?

**Thielemann:** Das Genossenschaftswesen repräsentiert die gelebte soziale Marktwirtschaft wie kaum eine andere Unternehmensform. Dieses Modell verdient eine deutliche Verbreitung. Dies dürfte vor allem eine ordnungspolitische Frage sein. Nehmen wir die Genossenschaftsbanken. Diese werden durch die Bestimmungen von Basel III aller Voraussicht nach wie vor eine schlechtere Eigenkapitalbasis aufweisen als die Großbanken, was an sich grotesk ist, da ihre Eigenka-

pitalausstattung tatsächlich natürlich viel besser ist. Daraus erwachsen den Genossenschaftsbanken echte Wettbewerbsnachteile. Es müsste darum gehen, die Genossenschaftsbanken nicht etwa zu benachteiligen, sondern zu bevorzugen, weil es nämlich das verantwortungsvollere Geschäftsmodell ist. Das liegt bereits in der Struktur, aber auch in der Kultur des Genossenschaftswesens begründet.

Glauben Sie, dass sich eine soziale oder gar sozial-ökologische Marktwirtschaft weltweit in absehbarer Zeit durchsetzen kann?

**Thielemann:** Dies liegt an uns. Dafür müssen wir eine Politik unterstützen, die nicht mehr bloß den Vorgaben gehorcht, die das global zirkulierende Kapital uns gibt, sondern diesem selbst die Vorgaben macht. Nationalstaatliche Politik muss sich heute globalisieren. Die Herausforderungen hierfür liegen erst noch vor uns.

Interview: Dietmar Moser

„  
Heutzutage  
sind Angestellte  
nur mehr ein  
Humankapital.“

Ulrich Thielemann  
Wirtschaftsethiker

„



## ZUR PERSON

**Ulrich Thielemann** (40) ist Gründer der Berliner Denkfabrik für Wirtschaftsethik. Der renommierte Wissenschaftler vertritt einen integrativen wirtschaftsethischen Ansatz, wonach ein zum Prinzip erhobener Markt auf den Stärkeren zugeschnitten ist. Das Buch „System Error – warum der freie Markt zur Unfreiheit führt“ zählt zu seinen Hauptwerken.