

Wirtschaftsethik in postökonomistischer Perspektive

Ulrich Thielemann

MeM – Denkfabrik für Wirtschaftsethik

Berlin im Oktober 2014

Erschienen in: Fahrenschon, G. / Wallacher, J. (Hrsg.), Ethik und Finanzwirtschaft, Stuttgart 2015, S. 107-121.

1 Das Ende der Deutungshoheit des Ökonomismus

Dreißig Jahre währte der Siegeszug des Ökonomismus, beginnend um das Jahr 1980 herum, dem Jahr der neoliberalen Wende hin zu „mehr Markt“ in allen Lebenslagen – bis dem beinahe totalen Marktglauben durch die Finanzkrise 2008 wenn auch kein jähes Ende, so doch ein deutlicher Dämpfer versetzt wurde. Zwar hat der „Neoliberalismus“ als der sozusagen realpolitische Zweig des Ökonomismus „befremdlicher Weise“ überlebt und ist vielleicht sogar „einflussreicher denn je“.¹ Doch auch, wenn nicht etwa die Verursacher der Krise zurückstecken mussten, was sich etwa an den Reichenstatistiken ablesen lässt, sondern nun überall Europa „Rosskuren“ (Hans-Werner Sinn) bzw. neoliberale „Reformen“ nach dem Vorbild Deutschlands um sich greifen, die sicherstellen sollen, dass „die Disziplinierung [der Politik und der Gesellschaft im Ganzen, vor allem der Beschäftigten] durch den Markt ... nicht ausgehebelt“, sondern gestärkt wird,² so hat der Ökonomismus insgesamt doch seine vormals beinahe flächendeckende Deutungshoheit verloren. „The era of market triumphalism has come to an end.“³ Seit 2008 stellt man sich nicht mehr ins Abseits, wenn man sich gegen die Herrschaft des Marktprinzips ausspricht.

Das Ende der Marktgläubigkeit zeigt sich insbesondere daran, dass Exponenten aus Politik und Wirtschaft sowie einflussreiche Intellektuelle das Ende der Hegemonie des Marktglaubens begrüßen. So findet der 2013 berufene Governor der Bank of England, Mark Carney: „Der Kapitalismus verliert seinen Sinn für Mäßigung,“ – den er offenbar benötigt – „wenn der Glaube an die Kraft des Marktes zu einem Glaubensbekenntnis wird.“⁴ Ist das, was „die Rechten den ‚freien Markt‘ nennen“, nicht eigentlich ein „abgekartetes Spiel“, bei dem die Reichen immer reicher werden und „die Vielen stets härter arbeiten müssen unter zunehmend unsicheren Verhältnissen, um die Wenigen zu bereichern“, fragt rhetorisch der konservative britische Journalist Charles Moore, zugleich Verfasser der autorisierten Biografie Margaret Thatchers.⁵ Thatcher hatte nicht nur die Gewerkschaften entmachtet und mit dem „Big Bang“ die City, das Finanzzentrum London, dereguliert, sondern wollte, mit Hayeks „Verfassung der Freiheit“ unter dem Arm, auch „das Denken verändern“; „die Wirtschaft“ sei „nur ein Mittel“, ein Zwischenschritt dafür.⁶ Frank Schirrmacher, von 1994 bis zu seinem Tode 2014 Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, pflichtet Moore bei⁷ und nahm den „Zweifel an der Rationalität des Ganzen“ zum Anlass für eine Monographie, die die „Ökonomisierung von allem und jedem“ beschreibt – und natürlich verwirft.⁸ Sigmar Gabriel spricht vom „Ende einer Epoche“, nämlich der Epoche der „Anbetung der grenzenlosen Freiheit der Märkte“.⁹

¹ Crouch (2011), S. 12.

² Feld (2012).

³ Sandel (2012), S. 6.

⁴ Carney (2014).

⁵ Moore (2011).

⁶ Supp (2012).

⁷ Schirrmacher (2011).

⁸ Schirrmacher (2013), S. 12.

⁹ O.V. (2011).

1.1 Die Macht der Ökonomik

Bei aller Unterschiedlichkeit im Fokus und in ihrer Nachdrücklichkeit ist diesen und vielen weiteren, in der Stoßrichtung ähnlichen Stellungnahmen gemein, dass sie den Markt als oberstes Prinzip des Richtigen, im Politischen ebenso wie im Privaten, in Frage stellen. Damit stellen sie sich gegen die vorherrschende Meinung im Kreise der etablierten Experten des Wirtschaftens, der Ökonomen, die sich selbst als die „konsequentesten Fürsprecher des Marktes“ verstehen,¹⁰ genau: des Marktprinzips. Darin besteht die paradigmatische Geschlossenheit der Disziplin, die von der Bewegung hin zu einer „Pluralen Ökonomik“ als unwissenschaftlich abgelehnt wird.¹¹ Der Streit der Ökonomen, soweit ein solcher denn feststellbar ist, ist im Wesentlichen ein Streit darüber, wie das Markt- bzw. das Wettbewerbsprinzip innerlich konsequent auszulegen ist. Dass es herrschen soll, darüber besteht hingegen nach wie vor weitgehende Einigkeit. „Weder die Finanz- und Wirtschaftskrise noch der Methodenstreit haben diesen Konsens“ – dass eine „marktwirtschaftliche“ Form der „Koordination individueller Entscheidungen“ am „günstigsten“ sei – „in den Wirtschaftswissenschaften bislang in Frage gestellt.“¹² Diese Einmütigkeit hängt vor allem mit der Überzeugungstiefe der Marktideologie zusammen, die sich zu einem ganzen Weltbild gefestigt hat, welches innerhalb der Disziplin durch die bestehenden Karrierewege fortgeschrieben wird. "Within academia, those who believed in free markets before the crisis still do so today."¹³

Dabei gilt es sich vor Augen zu führen, dass die Wirtschaftswissenschaften eine ungeheure Macht haben. Paul Samuelson, der Verfasser des lange Jahre führenden Standardlehrbuchs der Volkswirtschaftslehre, meinte, ihm sei es „egal, wer die Gesetze eines Landes macht – oder seine Verträge aufsetzt – solange ich die ökonomischen Lehrbücher des Landes schreiben kann.“¹⁴ Wolfgang Schäuble, der 2009 überraschend zum Finanzminister berufen wurde, beschreibt dies so: „Da gehst du, wie Bismarck sagte, von einer Sekunde auf die andere in den dunklen Wald.“ Durch die Dunkelheit hilft ihm sein Chefökonom, der selbst eine größere Abteilung leitet, die vorwiegend mit Ökonomen besetzt ist.¹⁵ Und diese sind allesamt von einer Weltsicht tief geprägt, nämlich vom Ökonomismus, der das Marktprinzip zum Prinzip der praktischen Vernunft erheben möchte. Sie durchlaufen das Ökonomiestudium, welches Denker verschiedener Provenienz für eine Art „Gehirnwäsche“ halten, so etwa der Wirtschaftssoziologe Wolfgang Streeck, der Managementtheoretiker Fredmund Malik, verschiedene Journalisten, der damalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger und selbst orthodoxe Ökonomie-Professoren selbst.¹⁶ Der heterodoxe Ökonom Yanis Varoufakis spricht von der „Macht indirekter Indoktrination“.¹⁷ Diese besteht darin, für das Markt- bzw. Wettbewerbsprinzip mit wissenschaftlicher Autorität *Verbindlichkeit* zu reklamieren und den Studierenden die entsprechenden Orientierungen als gültig zu vermitteln.¹⁸

1.2 Von der implizit-affirmativen zur explizit-kritischen Ethik des Marktprinzips

Selbstverständlich ist die „Fürsprache“ (Breyer) und die Verteidigung des Marktprinzips, die sich als „der ökonomische Standpunkt“ zu verstehen gibt, in sich normativ. Der Anspruch der „Wertfreiheit“, den die neoklassische Standardökonomik erhebt, ist zu dechiffrieren als Abwehr einer ethisch expliziten Diskussion darüber, welchen Status die Marktlogik in unserem Leben einnehmen soll.¹⁹ Hier setzt eine integrativ verstandene Wirtschaftsethik an.²⁰ Sie stellt just die-

¹⁰ Breyer (2008), S. 129 f.

¹¹ www.plurale-oekonomik.de; vgl. auch Thielemann/Egan-Krieger/Thieme (2012).

¹² Feld/Köhler (2011).

¹³ Stiglitz (2012).

¹⁴ Zit. nach Weidmann (2014).

¹⁵ Fichtner/Alexander (2013).

¹⁶ Vgl. zu den Quellen Thielemann/Egan-Krieger (2012). Vgl. zum Ganzen auch Graupe (2012).

¹⁷ Varoufakis (1998), S. 114.

¹⁸ Thielemann (2010), S. 290 ff.

¹⁹ Vgl. zur Zurückweisung des Wertfreiheitsanspruchs im Einzelnen Thielemann (2010), S. 59 ff.

se Statusfrage. Dabei grenzt sie sich ab von einem separativen Verständnis, welches die Marktlogik in ihrer Wirkmächtigkeit, zumeist stillschweigend, als eine Gegebenheit voraussetzt und Ethik bloß „unter den Bedingungen“ des wirkungsmächtigen Marktwettbewerbs betreibt, womit dieser unter der Hand legitimiert wird. Erst wenn das separative Verständnis, welches die Interaktionsverhältnisse des Marktwettbewerbs als ethisch neutral begreift, verworfen ist, ist die Basis für die Klärung der Frage nach dem Status der Marktlogik gelegt. Dabei geht es selbstverständlich nicht darum, die Marktlogik zu verwerfen, sondern allein darum, sie zu relativieren und einzubetten, und zwar sowohl individualetisch, d.h. im Handeln der Marktakteure, als auch ordnungsethisch mit Blick auf die Regulierung des wettbewerblichen Marktes.

Die Marktlogik, die der Ökonomismus zum Prinzip erheben möchte, hat zwei grundlegende Dimensionen. Sie besteht handlungsbezogen im „unbändigen Vorteilsstreben“,²¹ für das der Name Homo oeconomicus steht. Dessen Handlungsmodus, die Maximierung des Nutzens, was immer er darunter verstehen mag, gegen Widerstände, verdient nach ökonomischer Lesart einzig die Auszeichnung „rationalen“ Handelns. Natürlich ist „Rationalität“ ein ethisch-normativer Begriff. Die Akteure *sollen* „rational“, nicht etwa irrational handeln, was der Fall wäre, wenn sie ihren Nutzen nicht maximieren. Diese Dimension des Ökonomismus ist vor allem unternehmensethisch relevant. Ordnungsbezogen besteht der Ökonomismus darin, dass die Interaktionsverhältnisse im Ganzen nach dem Kriterium sogenannter „Effizienz“ beurteilt werden. Die Kritik an dieser Dimension des „ökonomischen Gesichtspunkts“ besteht nicht etwa darin zu behaupten, wettbewerbliche Märkte funktionierten ineffizient, sondern in der Zurückweisung des Kriteriums selbst. Im Folgenden beschränke ich mich auf die erste Dimension, und zwar in einem nicht formalen Sinne: Was sind die Denkbedingungen der Möglichkeit der Auszeichnung unternehmerischen Handelns als legitim und verantwortbar?

2 Postökonomistische Unternehmensethik: Von der Entthronung des Gewinnprinzips zur verdienten Reputation

Vom Standpunkt der Wissenschaften, die sich definitionsgemäß dem Allgemeinen, dem Verallgemeinerungsfähigen verschrieben haben müssten, muss es eigentlich als Skandal erscheinen – dass sich da eine wissenschaftliche Disziplin etabliert hat, nämlich die Betriebswirtschaftslehre, die sich ganz selbstverständlich in den Dienst einer bestimmten Interessengruppe stellt, nämlich der Kapitaleigentümer eines Unternehmens, indem sie dem Managementnachwuchs bloß zeigt, *wie* die Gewinne (natürlich risikoadjustiert) zu maximieren sind.²² So bietet das mit 1,5 Millionen Exemplaren mit Abstand am weitesten verbreitete einschlägige Lehrbuch, Günter Wöhe's „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, auf über tausend Seiten Instrumentalwissen dafür an, wie der „Betrieb ... als Institution zur Maximierung der Eigentümerinteressen“ bestmöglich zu nutzen sei.²³ Dabei wird, teilweise vielleicht kontrafaktisch, vorausgesetzt, dass die Kapitaleigentümer keine Rendite kennen, die zu hoch ausfallen könnte. Sie gelten als die „Prinzipale“ des Unternehmens, was bedeutet, dass ihnen alle Vorrechte zustehen. Doch nicht allein sie agieren vollständig eigeninteressenorientiert. Jeder Mensch tue dies, jedenfalls, wenn er „rational“ handle. „Jedes Individuum“, also auch jeder angehende Betriebswirt, „will seinen persönlichen Nettonutzen, also die Differenz zwischen Leistung und Gegenleistung, maximieren“, hält der derzeitige Verfasser des „Wöhe“, Ulrich Döring, fest.²⁴ Darum muss das Management, als der „Agent“ der Kapitaleigentümer, durch Boni dazu „angereizt“ werden, alles aus dem Unternehmen für die „Prinzipale“ herauszuholen, was sich herausholen lässt.²⁵

²⁰ Ulrich (2008).

²¹ Homann (2002), S. 131.

²² Khurana (2008), S. 5.

²³ Döring (2010).

²⁴ Ebd.

²⁵ Thielemann (2013).

2.1 Gewinnmaximierung ist nicht rechtfertigungsfähig

Gewinnmaximierung bzw. das „Gewinnprinzip“ ist unter gar keinen Umständen ethisch rechtfertigungsfähig. Das hängt nicht mit dem Gewinn, sondern mit der Maximierung zusammen. Hier wird ein partikulares Interesse in den Stand eines obersten Prinzips erhoben, dem sich alles unterzuordnen hat. Man ist dann immer schon vorentschieden. Die Rechtfertigung des eigenen Handelns setzt jedoch voraus, dass man offen ist für Einwände, da ja möglicherweise berechtigt sind und die darauf hinauslaufen könnten, von der Ausnutzung der einen oder anderen Gewinnchance abzusehen, weil diese die legitimen Rechte anderer verletzt. Gewinnmaximierung ist ökonomischer Extremismus. Sie ist streng abzugrenzen von der Gewinnerzielung. Diese ist selbstverständlich notwendig, schon allein um das finanzielle Gleichgewicht zu wahren, und sie ist darüber hinaus auch legitim, da Kapitaleigentümer schon auch legitime Gewinnansprüche haben. Legitimes Gewinnstreben setzt Integrität voraus, die Bereitschaft, sein eigenes Handeln, auch das eigene Erfolgsstreben, von dessen Legitimierbarkeit (nicht zu verwechseln mit Akzeptanz) abhängig zu machen.

Darum weisen Sozialunternehmen, überhaupt Unternehmen, die es mit der Legitimität und Verantwortbarkeit ihres Handelns ernst meinen, Gewinnmaximierung ausdrücklich zurück. So hält die 1990 gegründete Alternative Bank Schweiz (ABS) in ihrem Leitbild fest: „Die ABS setzt ihre ethischen Grundsätze an die Stelle von Profitmaximierung.“²⁶ Denn man kann nur *entweder* die Geschäftstätigkeit darauf ausrichten, dass die Gewinne so hoch wie möglich ausfallen, *oder* die eigene Geschäftstätigkeit auf einer „ethischen Grundlage“ betreiben und darüber hinaus durch diese selbst (statt bloß durch Spenden) Beiträge für ein „soziales und ökologisches, für alternatives Wirtschaften“²⁷ leisten wollen. Entweder kann der Gewinn oder es können ethische Gesichtspunkte der Legitimität, Verantwortbarkeit und Sinnhaftigkeit letztlich maßgeblich sein. Dies wissen auch ganz normale mittelständische Unternehmer, etwa Alfred Ritter (Ritter Sport): „Es gibt eine gerechtfertigte Gewinnerwartung, die ein Unternehmen erfüllen kann, ohne andere zu schädigen. Dies ist mein Weg. Und es gibt ein Renditestreben, das nur darauf baut, jemanden übers Ohr zu hauen. Dazu zähle ich beispielsweise die hohen Gewinnziele von Banken und Hedgefonds der vergangenen Jahre.“²⁸

2.2 Gewinn ist kein binäres Kriterium

Viele Unternehmer oder Manager scheuen jedoch davor zurück, der Gewinnmaximierung ausdrücklich eine Absage zu erteilen, höchstwahrscheinlich weil sie in einem binären Denken gefangen sind. Dabei wird unterstellt, es könne entweder nur radikale Gewinnmaximierung geben oder den Verzicht auf die Erzielung von Gewinnen, was natürlich eine abwegige Vorstellung wäre. Interessant ist die Antwort die Muhammad Yunus, der Pionier des Sozialunternehmertums, einem Journalisten gibt. Nachdem Yunus die Unvereinbarkeit von Sozialunternehmen (es wäre hinzuzufügen: überhaupt legitim und verantwortungsvoll wirtschaftender Unternehmen) mit Gewinnmaximierung hervorgehoben hat, wendet der Journalist ein: „Und Sie glauben, dass das zwei sich widersprechende Anreize sind? Die von Ihnen gegründete Grameen Bank, mit der Sie 2006 den Friedensnobelpreis erhalten haben, ist doch auch sozial und maximiert Profite?“ Offenbar glaubt der Journalist, wenn es ein Unternehmen ist und keine „Non-profit-Organisation“, muss es doch Gewinne maximieren. Yunus antwortet schlicht: „Es ist ein soziales Unternehmen, das Gewinn macht, aber nicht die Maximierung des Gewinns zum Ziel hat.“²⁹ Ansonsten könnten Unternehmen eben nicht die legitimen Rechte der mit ihnen verbundenen oder von ihrem Handeln betroffenen Anspruchsgruppen wahren. Dies ist die Pflicht, deren Grundsätze im Code of Conduct festzuschreiben sind. Yunus hat allerdings die Kür im Auge. Sozialunternehmen wollen gesellschaftlich drängende „Probleme lösen, Probleme wie verschmutztes Trinkwasser, Mangel-

²⁶ ABS (2005), S. 2. Im aktuellen Leitbild aus dem Jahre 2011 heißt es: „Ethik kommt vor Profit.“ ABS (2011), S. 1.

²⁷ ABS (2011), S. 2.

²⁸ Ritter (2008).

²⁹ Yunus (2008a).

ernährung, Arbeitslosigkeit“, bzw. hierzu Beiträge leisten. Dies ist ihre Unternehmensmission. Die „sozialen Ziele“ sind dabei „Teil des Geschäftsmodells“.³⁰

Die Geschäftsprinzipien gehören zu den „unnachlasslichen Pflichten“ (Kant); ohne deren Einhaltung kann die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens nicht als legitim gelten. Eine gesellschaftspolitisch gehaltvolle Unternehmensmission ist demgegenüber zwar wünschbar, und sie repräsentiert ein höheres Niveau an moralischer Verantwortlichkeit, aber sie ist sozusagen moralisch nicht einklagbar. Mit Kant gesprochen handelt es sich um „verdienstliche Pflichten“.³¹ Ein solcherart agierendes Unternehmen macht sich sozusagen um das Gemeinwesen verdient. Wer allerdings die Seite der unnachlasslichen Pflichten verstanden hat und ernst nimmt, der dürfte ziemlich bald auch zu der Erkenntnis gelangen, dass auch der Sinn und die Ausrichtung des Unternehmens im Ganzen, also seine Mission, eine ethisch bestimmte sein sollte.

2.3 Langfristigkeit ist kein Garant verantwortungsvoller Geschäftstätigkeit

Die Diskussion um die Legitimität und Verantwortbarkeit unternehmerischen Handelns, die unter Stichworten wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Corporate Citizenship“ oder „Nachhaltigkeit“ firmiert, wird jedoch weitgehend ganz anderes geführt. Zumeist wird nämlich behauptet, dass zwischen Gewinnmaximierung und Legitimität gar kein Gegensatz bestünde, zumindest dann nicht, wenn jene „langfristig“ betrieben werde. Dazu ist zunächst zu sagen, dass Gewinnmaximierung bereits in sich langfristig ausgerichtet ist. Wer heute etwas tut, um morgen hohe Gewinne einzufahren, dadurch aber übermorgen das Unternehmen vor die Wand fährt – weil die ursprüngliche Strategie nämlich allzu „riskant“ war –, der betreibt nicht Gewinnmaximierung, sondern verfehlt diese gerade. Er handelt vielleicht „kurzfristig“ und vor allem aber kurzfristig. „Kurzfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Widerspruch in sich. „Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus.

Ein weiteres Missverständnis besteht darin, dass man glaubt die – in sich bereits langfristig ausgerichtete – Gewinnmaximierung sei identisch mit dem dauerhaften Erhalt des Unternehmens bzw. des Betriebes mit all seinen Beschäftigten und Geschäftsbeziehungen. Einmal vorausgesetzt, dass die inner- und außerbetrieblichen Interaktionsverhältnisse des fraglichen Unternehmens als einigermaßen fair gelten dürfen, so ist ihr Erhalt natürlich von hohem ethischen Wert. Man denke nur schon an die vielen Arbeitslosen im gegenteiligen Fall. Doch ist der dauerhafte („langfristige“) Bestand eines Unternehmens bzw. eines Betriebes mit all seinen Geschäftsbeziehungen nicht identisch mit der langfristigen Erfolgsbilanz der Investoren. Und um diese geht es bei der Gewinnmaximierung. Dies gilt in besonderem Maße für Aktiengesellschaften, deren Kapitaleigentümer sich kaum mehr als „geduldige Investoren“, sondern zunehmend als „Hit-and-run-Investoren“ verstehen, was aus der Sicht strikter Gewinnmaximierung nur konsequent ist.³² Für diese ist der Betrieb eben einfach ein Investitionsobjekt, ein Instrument ihrer, jedenfalls der Theorie zufolge, unstillbaren Renditewünsche. Und sie zerstören dieses Interaktionsgeflecht, etwa durch radikale Kostensenkungsprogramme, Reorganisationen, Arbeitsverdichtung, Outsourcing, Abstoßen von Geschäftsfeldern unterhalb einer Benchmarkrendite usw., so dies rentabel möglich ist.

Dabei mag am Ende das Unternehmen noch profitabel wirtschaften, möglicherweise auch, trotz zwischenzeitlich eingefahrener Extragewinne, profitabler als zuvor. Doch entgegen der verbreiteten „Langfristigkeits“-Suggestion existiert es nicht mehr so wie zuvor, sondern wurde, möglicherweise in wesentlicher Hinsicht, zerstört, auch wenn es noch den gleichen Namen trägt. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, dass die Rentabilität des solcherart verwerteten Betriebs tiefer ausfällt oder sogar negativ wird. Dies stört den nach Mehrung seines Vermögens agierenden Investor allerdings nicht unbedingt. Schließlich setzt sich seine langfristige Erfolgsbilanz möglicherweise – und angesichts der immer kürzeren Haltedauer: wahrscheinlicher Weise

³⁰ Yunus (2008b).

³¹ Thielemann/Ulrich (2009), S. 43 f.

³² Simons/Mintzberg/Kunal (2002).

– aus vielen kurzfristigen Investments zusammen. Ein Beispiel ist der Automobilkonzern GM, der im Jahre 2009 mit vielen Milliarden Dollar an Steuergeldern vor der Insolvenz gerettet wurde. Zuvor hatte es die bonusgetriebene Konzernspitze jahrzehntelang vorzogen, „einer sich ständig verändernden Gruppe von Aktionären“ satte Gewinne zu verschaffen, auch durch Aktienrückkäufe und Spekulationen seines Finanzpolsters auf den Finanzmärkten, anstatt in die eigene Produktion zu investieren.³³ Die Investoren, die den Schaden angerichtet haben, sind längst über alle Berge.

Das ultimative Beispiel für die Gleichgültigkeit der Investoren gegenüber „ihrem“ Unternehmen gibt ein japanischer Journalist. Auf die Fragen des besorgten Biologen Paul Ehrlich, „warum nur die Walfangindustrie so emsig dabei“ sei, „die eigentliche Quelle ihres Reichtums zu zerstören“, antwortete dieser: „Wenn die Walfangindustrie innerhalb von 10 Jahren die Wale ausrotten kann und dabei 15 Prozent Gewinn erzielt, während bei einer nachhaltigen Fangrate der Gewinn nur 10 Prozent beträgt, dann wird man selbstverständlich die Wale in 10 Jahren ausrotten –und danach das Kapital eben zur Ausbeutung einer anderen Ressource verwenden.“³⁴

2.4 Die Eliminierung rentabilitätsfremder Gesichtspunkte

Mit dem Siegeszug des „Marktdenkens“³⁵ haben sich Investoren und Management offenbar im wachsenden Maße berechtigt gefühlt, mit radikaler Gewinn- und Vorteilsmaximierung ernst zu machen. Es gibt zahlreiche Hinweise auf eine neue Radikalität im Management.³⁶ Man denke an die Ersetzung von Normalarbeitsverträgen durch Werkverträge.³⁷ Man denke an komplexe internationale Firmenstrukturen, die nur ein Ziel haben: die Senkung der Steuerlast, möglichst auf Null. Google etwa hat im Jahre 2011 Schätzungen zufolge zwei Milliarden Dollar an Steuern gespart. Google Präsident Eric Schmidt ist „sehr stolz auf die Struktur, die wir aufgebaut haben.“ Schließlich hätten verschiedene Regierungen entsprechende „Anreize“ gesetzt. „Man nennt dies Kapitalismus. Wir sind stolz, kapitalistisch zu sein.“³⁸

Wenn es von nun ab darum gehen soll, „Wertgenerierung“, d.h. Gewinnerzielung, „als Leitziel aller Managementanstrengungen ... konsequent“ zu „etablieren“, um durch das „Setzen radikaler Schnitte“ das volle „Potenzial“ zu heben,³⁹ stellt sich die Frage, was zuvor das Handeln der unternehmerischen Entscheidungsträger bestimmt hat. Schließlich haben die Unternehmen auch zuvor im Markt bestanden, sie haben Überschüsse erzielt. Aber offenbar nicht alles daran gesetzt, dass diese so hoch wie möglich ausfallen.

Unternehmen sind auch Teil der Lebenswelt. In ihnen arbeiten und entscheiden Menschen, die (noch?) nicht vollständig auf Rentabilität und ihren eigenen Vorteil ausgerichtet sind. Dies lässt sich als Teil der sozialen Marktwirtschaft von unten deuten. Unternehmen sind stets noch von rentabilitätsfremden Gesichtspunkten geprägt, die den Akteuren mehr oder weniger bewusst sind. Hier liegt die „Chance“ für konsequente Gewinnmaximierer. Diese besteht darin, alle Werte, die nicht rentabilitätskonform sind und durch deren Beachtung die Ausschöpfung an sich erreichbarer Gewinne verfehlt würde (sog. „wastfull activities“), aus dem Betrieb zu eliminieren. Bestand etwa bislang noch die mehr oder minder bewusste Praxis der Quersubventionierungen zwischen ertragsstarken und ertragsschwächeren Geschäftsbereichen, wird diese nun zu Gunsten der Konzentration auf das höher profitable Kerngeschäft aufgegeben.⁴⁰ Auch die Immobilienwirtschaft etwa wird rentabilisiert. An die Stelle der „klassischen ‚Grundstücksverwaltung‘“, die noch gleichsam in „Backsteinen“ dachte, habe die „Maximierung der Objektrendite“ zu treten. Der „neue Blickwinkel“ sei derjenige „des Kapitalmarktes auf die Immobilienobjekte“. Diesem gehe es darum, „die Werte aus den Objekten zu heben“, etwa durch Maßnahmen der „Entmietung“ oder auch schlicht der Mieterhöhung. „Nachdem man das Objekt gekauft hat, macht man

³³ Chang (2010), S. 41, 258 ff.

³⁴ Meadows (1991), S. 223 f.

³⁵ Sandel (2012).

³⁶ Thielemann (2009a), S. 4 ff., 65 ff.

³⁷ Bognanni/Pennekamp (2011).

³⁸ O.V. (2012).

³⁹ Ihring/Kerschbaumer (2001).

⁴⁰ Wieser/Schönbauer (2013).

sich Gedanken, wie mehr herausgeholt werden kann als bisher.“ Wer diesen „Paradigmenwechsel beim Umgang mit Immobilien“ beherrsche, der werde „fürstlich entlohnt“.⁴¹

Rentabilitätsfremde oder allgemeiner marktfremde Gesichtspunkte sind alle Werte, die der Erreichung des höchstmöglichen Vorteils bzw. Gewinns entgegenstehen. Bedeutsam sind natürlich insbesondere Gesichtspunkte der Legitimität, Fairness und Verantwortbarkeit gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen, aber auch der Sinnhaftigkeit. Im „beinahe Goldenen Zeitalter“ der Marktwirtschaft der Nachkriegszeit, die das Attribut „sozial“ noch zu Recht trug und die durch breite Teilhabe am erwirtschafteten Wohlstand gekennzeichnet war, verstanden sich die angestellten Manager großer Unternehmen noch als „staatsmännische Unternehmensführer“, deren Rolle darin bestand, die unweigerlich konfligierenden Interessen der Beteiligten und Betroffenen zu einem fairen Ausgleich zu bringen.⁴² Der Gewinn war dabei natürlich ein wichtiger, vielleicht sogar der wichtigste, aber nicht der letztlich für alles maßgebliche Gesichtspunkt, der keinen Grenzen unterliegt.

Dass dieser Geist auch im Bankwesen Deutschlands einmal geherrscht hat, macht der ehemalige Vorstandsvorsitzender der WestLB, Ludwig Poullain (1919-2015), deutlich, der zur Hochzeit der sozialen Marktwirtschaft auch Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes war. Banken hatten einst noch „Maximen“, nämlich „Geschäfte redlich zu erledigen, eine der Wirtschaft dienende Funktion zu übernehmen und mit dem Geld, das ihr ihre Kunden anvertrauen, sorgsam umzugehen“. Weil dies ihrem Ethos entsprach, nicht weil es sich, wenn denn, auszahlte. Dazu zählte auch, „der Aufforderung der jeweils Regierenden, im Interesse unseres Staates auf ein Geschäft zu verzichten, oder etwas nur für des Vaterlands Dank zu bewirken, selbstverständlich Folge leisteten.“ Doch dann, als die Zeiten sich wandelten und irgendwann „das Motto ‚Bereichert euch‘ ohne moralische Hemmungen öffentlich gepredigt werden“ konnte, trat an die Stelle der Maximen die Gewinnmaximierung. „Gewinnmaximierung zum Hauptziel des geschäftlichen Tuns zu erklären bedeutet die Verletzung der ethischen Pflichten des Unternehmers.“ Und es ist ein armseliges und allzu „simples“ Ziel, welches den „Ruf“ eines Unternehmens bzw. einer Bank, so es bzw. sie zuvor von einem Ethos getragen war, herabwürdigt. Hierfür aber, so Poullain resignativ, seien die heutigen Entscheidungsträger nicht mehr ansprechbar.⁴³

2.5 Die Zurückweisung des „Business Case for Ethics“

Der Glaube an den „Business Case for Ethics“, der praktisch die gesamte Diskussion um Unternehmensethik prägt, besagt hingegen, dass eine solche Resignation grundlos ist. Es bestünde gar kein Gegensatz zwischen dem „langfristigen“ Gewinn, also demjenigen, der für die Investoren tatsächlich statt bloß vermeintlich, „kurzfristig“ bzw. kurzsichtig erzielbar ist, und einer ethisch verantwortungsvollen und legitimen Geschäftstätigkeit. Praktizierte geschäftsethische Verantwortung sei eine Sache des „Win-Win“, was bedeutet: die legitimen Ansprüche der Beteiligten und Betroffenen der Geschäftstätigkeit werden geachtet und erfüllt, und das Unternehmen bzw. seine Anteilseigner steigern dadurch ihren Gewinn. Da „Ethik“ hier zum Instrument der Gewinnsteigerung wird, lässt sich auch von einer instrumentalistischen Unternehmensethik sprechen. Natürlich ließe sich sofort empirisch einwenden, dass all die ruchlosen Geschäftspraktiken, die Ausdruck der neuen Radikalität des Managements sind, diese Theorie von vorn herein ad absurdum führen.⁴⁴ Zahlen sich etwa die Hungerlöhne, die beispielsweise in der Fleischindustrie gezahlt werden, für die Kapitaleigentümer nicht aus? (Oder sind ihm Umkehrschluss diese Löhne legitim, weil es sich ja auszahlt, so wenig zu zahlen? Dies wäre konsequenter Ökonomismus.) Sind sie nur „kurzfristig“ vorteilhaft? Letzteres wird von den Vertretern, jedenfalls dem Konzept nach, behauptet. Aus dieser Sicht kann am Gewinnprinzip festgehalten werden. „Ethik zahlt sich langfristig aus“ bedeutet dieser Auffassung zufolge: Wenn wir nur unsere Gewinne tatsächlich statt nur kurzsichtig, also bloß vermeintlich, zu maximieren streben, können wir ethisch gar nichts falsch machen. Gewinnmaximierung wäre legitimiert.

⁴¹ Die Quellen sind Fachbeiträgen aus Zeitschriften der Immobilienwirtschaft entnommen. Vgl. im Einzelnen Thielemann (2012).

⁴² Reich (2008), passim.

⁴³ Poullain (2004), (2013).

⁴⁴ Kuhn/Weibler (2011), S. 100 ff.

Natürlich bleibt es auch nach der angeblichen Einsicht, dass sich „Ethik“ langfristig auszahle, dabei, dass die Ansprüche der Beteiligten und Betroffenen der Geschäftstätigkeit nach Maßgabe der Rentabilität, nicht der Legitimität, berücksichtigt werden. Die Gewinnmaximierung lässt ja nichts anderes zu. Die Vertreter des Business Case müssten eigentlich behaupten: Zwischen den jeweiligen Prinzipien Rentabilität und Legitimität besteht gar kein Gegensatz. Doch selbstverständlich besteht dieser. Die Anspruchsgruppen nach Maßgabe der Rentabilität zu berücksichtigen bedeutet nämlich, dass allein ihre explizite oder implizite, latente oder manifeste Macht zählt, das Unternehmen bei seinem (annahmegemäßen) Bestreben, höchstmögliche Gewinne zu erzielen, zu stören.⁴⁵ Es sind nicht alle Ansprüche, sondern nur die Ansprüche machtvoller Stakeholder (sog. „key stakeholder“), die geachtet werden. Was dies in einer gegebenen Situation bzw. Machtkonstellation bedeutet, ist von zahlreichen Faktoren abhängig und kaum zu prognostizieren. Konzeptionell jedenfalls läuft der „Business Case for Ethics“ auf eine mehr oder minder subtile Ethik des Rechts des Stärkeren hinaus. „Ethik zahlt sich langfristig aus“ ist zu übersetzen in: „Wir betreiben diejenige Ethik, die sich langfristig auszahlt.“

Die Zurückweisung des Instrumentalismus bedeutet jedoch nicht, dass eine von wahrhaftiger Integrität getragene Geschäftstätigkeit auf eine „Ethik der roten Zahlen“ hinauslaufen müsste. Es besteht nämlich durchaus die Möglichkeit, dass ein Unternehmen gerade dadurch (in Maßen) erfolgreich ist und somit auch Gewinne erzielt, *weil* es integer wirtschaftet. Kunden, Mitarbeiter und weitere Anspruchsgruppen dürften einem Unternehmen, welches Ethik meint, wenn es von Ethik spricht (und nicht bloß Gewinn), ihre verdiente Unterstützung geben (in Form von Kaufkraft und Motivationen). Der Boom von „bio“ und fairtrade ist ein Anzeichen einer (Re-) „Moralisierung der Märkte“ (Nico Stehr).

2.6 Geschäftsethik braucht eine Rahmenordnung

Auch wenn ein Korridor verdienter Reputation bestehen dürfte, der Unternehmen, die nicht nur leidlich erfolgreich, sondern auch verantwortungsvoll wirtschaften möchten, Hoffnung geben kann, so nimmt auf der anderen Seite doch auch der Wettbewerbsdruck laufend zu. Dieser Druck macht es für die unternehmerisch Tätigen schwierig, möglicherweise unzumutbar schwierig, ethisch verantwortungsvoll zu handeln. Der Druck geht heute und in offenbar wachsendem Maße vom sog. „market for corporate control“, also von den Kapitaleigentümern selbst aus, seien sie sog. „aktive Aktionäre“ oder passive Bestrafer via Abwanderung mit der Folge von Kursstürzen. „Vorstandsvorsitzende, die es versäumen, jede Möglichkeit zur Gewinnmaximierung für die Aktionäre zu nutzen, öffnen Finanzunternehmen Tür und Tor, die dies nur allzu gerne nutzen“. Dies wird natürlich antizipiert, so dass für „staatsmännische Unternehmensführer ... kein Platz mehr“ bleibe. „Im Zeitalter des Superkapitalismus haben Unternehmen ihre Spielräume für sozial verantwortliches Handeln verloren.“⁴⁶

Robert Reich, vormals Arbeitsminister unter Bill Clinton, dürfte ein gutes Stück übertreiben, in der Tendenz jedoch Recht haben. Was Reich insbesondere stört, ist, dass CSR zur Ideologie und zu einem Ablenkungsmanöver wird, wenn es Bürger und Politiker davon abhält, die dringend notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen in Gang zu setzen. Reich schwebt eine Art der Regulierung vor, „die allen Unternehmen ein bestimmtes Verhalten vorschreibt“, so dass ethisch richtiges Handeln des einen nicht mehr vom Wettbewerb bestraft wird.⁴⁷ Dann allerdings wäre wahrhafte Geschäftsintegrität auch überflüssig. Die Unternehmen und deren Aktionäre, überhaupt alle Marktteilnehmer, dürften fortfahren, als *Homines oeconomici* die Ökonomisierung und Rentabilisierung des Wirtschaftens voranzutreiben und alle marktfremden Gesichtspunkte zu eliminieren. Nicht umsonst vertritt der reine Ökonomismus, der als eine „ökonomische Theorie der Moral“ angetreten ist, das Eigeninteressestreben des *Homo oeconomicus* als das Moralprinzip auszugeben, abgesehen von einer Unternehmensethik des „Win-Win“, eine reine Rahmenordnungsethik (die allerdings selbst wiederum vom Eigeninteresse bestimmt ist).⁴⁸ Denn

⁴⁵ Vgl. zu den insgesamt vier systematischen Einwänden gegen den Business Case Thielemann (2008).

⁴⁶ Reich (2008), S. 100, 102, 226.

⁴⁷ Reich (2008), S. 226

⁴⁸ Thielemann (2009b).

„die Moral“ soll – nach diesem Paradigmenwechsel weg von einer auch vor Ort eingebetteten, sozialen Marktwirtschaft – „nicht (mehr) in den einzelnen Handlungen“ zu finden sein. Die Marktinteraktion soll „moralfrei“ ablaufen.⁴⁹

Für eine gerechte und lebenspraktisch sinnvoll ablaufende Marktwirtschaft ist eine entsprechende Rahmen- und Limitationsordnung (die in Zeiten der Globalisierung und des Unterlaufens der je nationalstaatlichen Volkssouveränität multilateral abzustimmen ist) unverzichtbar. Dies liegt nicht daran, dass „die Menschen“ nun einmal Vorteilsmaximierer seien, sondern systematisch daran, dass die im Grundsatz als integer und verantwortungsbewusst zu unterstellenden Akteure, übrigens: einschließlich der Aktionäre, innerhalb des hochkomplexen, wettbewerblichen, weitgehend anonymen Interaktionsgefüges, in dem sie sich bewegen, nicht wissen, ob ihr mehr oder minder schmerzhafter Beitrag zur Gerechtigkeit der Verhältnisse nicht verpufft. Im Wettbewerbszusammenhang ist die moralische Verbindlichkeit, die Einsicht der Einzelnen, zu schwach und muss durch Rechtsverbindlichkeit, also eine Rahmenordnung, gestützt werden, so dass der Verantwortungsbewusste im Wettbewerb nicht der Dumme ist und keine unzumutbaren Nachteile zu gewärtigen hat.⁵⁰ Für Unternehmen und ihre Entscheidungsträger bedeutet dies, ordnungspolitische Mitverantwortung zu übernehmen, die selbstverständlich vom eigeninteressierten Lobbying, bei dem etwa bloß mit der Abwanderung gedroht wird, zu unterscheiden ist.⁵¹

Die Rahmenordnung ist möglichst so auszugestalten, dass Geschäftsintegrität nicht erübrigt, sondern „ermöglicht“ wird (genau genommen: zumutbar wird). Dies kann nur gelingen, wenn die Ordnungspolitik nicht auf eine Verschärfung des Wettbewerbs ausgerichtet ist (was mit dem Begriff im Allgemeinen verbunden wird), auch nicht lediglich auf eine Umlenkung der Wettbewerbskräfte auf soziale und ökologische Ziele (was der Idee einer öko-sozialen Marktwirtschaft entspricht). Letzteres ist sicher wichtig und richtig. Es allein genügt jedoch nicht. Dem unnachgiebigen Zwang des instanzlos wirkenden, heute zunehmend globalen Wettbewerbs zur Eliminierung aller markt- und rentabilitätsfremden Gesichtspunkte, die heute noch das Handeln der Akteure zumindest hier und da mitbestimmen, kann nur begegnet werden, wenn der Wettbewerbsdruck verringert wird. Erst so erhalten die Akteure die Spielräume, neben dem Markterfolg, der mit „Maß und Mitte“ (Wilhelm Röpke) anzustreben ist, auch Werte der Fairness und Verantwortbarkeit zu berücksichtigen, ohne vom Wettbewerb verdrängt zu werden.

⁴⁹ Homann/Blome-Drees (1992), S. 35 f.

⁵⁰ Thielemann (2009a), S. 178 ff.

⁵¹ Ulrich (2008), S. 464 f., 469 ff., Thielemann/Ulrich (2009), S. 39.

Literatur

- ABS (2005), Leitbild der Alternativen Bank ABS, Olten.
- ABS (2011), Leitbild, Olten.
- Bognanni, M./Pennekamp, J. (2011), Es geht noch billiger, www.zeit.de, 8. Dezember.
- Breyer, F. (2008), Die Chancen der Sozialen Marktwirtschaft und die Rolle der Ökonomen, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Bd. 9, H. 2, S. 125-138.
- Carney, M. (2014), Inclusive capitalism: creating a sense of the systemic, www.bankofengland.co.uk.
- Chang, H.-J. (2010), 23 Lügen, die sie uns über den Kapitalismus erzählen, München.
- Crouch, C. (2011), Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus, Frankfurt a.M.
- Döring, U. (2010), BWL in der Krise – ist Günter Wöhles Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?, www.woehe-portal.de/fileadmin/pdf/Doering_Bwl_in_der_Krise.pdf.
- Feld, L. P./Köhler, E. A. (2011), Zur Zukunft der Ordnungsökonomik, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, Nr. 11/2.
- Feld, L. (2012), „So entschärfen wir die Probleme der Euro-Zone“, Interview, www.focus.de, 26. Juli.
- Fichtner, U./Smoltczyk, A. (2013), Mein Gott, liegen wir richtig?, www.spiegel.de, 21. September.
- Graupe, S. (2012), The Power of Ideas. The Teaching of Economics and its Image of Man, in: Journal of Social Science Education, 11/2, S. 60-84.
- Homann, K. (2002), Vorteile und Anreize, Tübingen.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- Khurana, R. From Higher Aims to Hired Hands, Princeton/Oxford 2007.
- Ihring, J./Kerschbaumer, G. (2001): Erfolgreich umstrukturieren mit Private Equity, in: Akzente (McKinsey), Dezember 2001, S. 2-7.
- Kuhn, Th./Weibler, J. (2011), Ist Ethik ein Erfolgsfaktor? Unternehmensethik im Spannungsfeld von Oxymoron Case, Business Case und Integrity Case, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special-Issue, S. 93-118
- Meadows, D.H. (1991), The Global Citizen, Washington.
- Moore, Ch. (2011), I'm starting to think that the Left might actually be right, www.telegraph.co.uk, 22. Juli.
- O.V. (2011), Finanzbranche in der Kritik: SPD-Chef Gabriel will Banken zerschlagen, www.spiegel.de, 15. Oktober.
- O.V. (2012), Google's tax avoidance is called 'capitalism', says chairman Eric Schmidt, www.telegraph.co.uk, 12. Dezember.
- Poullain, L. (2004), Ungehaltene Rede, www.faz.net, 15. Juli.
- Poullain, L. (2013), Nur noch eine Zockerbude, www.cicero.de, 25. Februar.
- Ritter, A. (2008), „Wir haben die unteren Lohngruppen abgeschafft“, Interview, www.spiegel.de, 25. November.
- Sandel, J.S. (2012), What Money Can't Buy. The Moral Limits of Markets, New York.
- Schirrmacher, F. (2011), „Ich beginne zu glauben, dass die Linke recht hat“, www.faz.net, 15. August.
- Schirrmacher, F. (2013), Ego. Das Spiel des Lebens.
- Simons, R./Mintzberg, H./Basu, K. (2002), Memo to: CEOs: Business is at a crossroads, in: Fast Company, Nr. 59, Juni, www.fastcompany.co.
- Stiglitz, J. (2012), Politics Is at the Root of the Problem, Interview, www.theeuropean-magazine.com, 23. April.
- Supp, B. (2012), Unbarmherzige Samariter, www.spiegel.de, 6. Februar.
- Thielemann, U. (2008), Ethik als Erfolgsfaktor? The Case Against the Business Case und die Idee verdienter Reputation, in: Scherer, A.G./Patzner, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, S. 231-255.
- Thielemann, U. (2009a), System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M.
- Thielemann, U. (2009b), Wirtschaftsethik jenseits der Marktgläubigkeit, in: Slenczka, N. (Hrsg.), Werner-Reihlen-Vorlesung 2009: Die »unsichtbare Hand« (Adam Smith) und die Gier – zur Wirtschaftsethik, Beiheft 2009/2010 zur Berliner Theologische Zeitschrift, S. 151-174.
- Thielemann, U. (2010), Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept. Kritik des Neoliberalismus, Marburg.
- Thielemann, U. (2012), Ethisch verantwortungsvolles Immobilienmanagement. Als Abschied vom Prinzip der Gewinnmaximierung, Immozeit, H. 2, S. 8-12.
- Thielemann, U. (2013), Schweizer Volksabstimmung: Votum für oder gegen „Abzocker“?, www.mem-wirtschaftsethik.de, 9. März.
- Thielemann, U./Ulrich, P. (2009), Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Thielemann, U./von Egan-Krieger, T. (2012), Die Gehirnwäsche muss endlich ein Ende haben, www.mem-wirtschaftsethik.de, 17. Februar.
- Thielemann, U./von Egan-Krieger, T./Thieme, S. (2012), Für eine Erneuerung der Ökonomie. Memorandum besorgter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, www.mem-wirtschaftsethik.de, 13. März.
- Ulrich, P. (2008), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Varoufakis, Y. (1998), Foundations of Economics. A Beginner's Companion, London/New York.
- Weidmann, J. (2014), Von Zahnärzten und Ökonomen – zur Bedeutung eines konsistenten wirtschaftspolitischen Ordnungsrahmens, Rede bei der Juristischen Studiengesellschaft, www.bundesbank.de, 11. Februar.
- Wieser/Schönbauer (2013), Der Preis des Shareholder-Value-Managements, in: Arbeit & Wirtschaft, 09/13, www.arbeit-wirtschaft.at.
- Yunus, M. (2008a), „Der Kapitalismus ist zum Spielcasino verkommen“, Interview, www.spiegel.de, 9. Oktober.
- Yunus, M. (2008b), Friedensnobelpreisträger fordert Radikalreform, Interview, www.tagesanzeiger.ch, 22. November.