

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Gute Unternehmensführung aus Integrität Wirtschaftsethische Lehren aus der Krise

6. Konferenz für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat
börsennotierter Unternehmen

"Unternehmensführung und Unternehmenspolitik in der Krise"

Hans Böckler Stiftung und DGB

Düsseldorf, 12. November 2009

© Dr. Ulrich Thielemann

Die neue Radikalität im Management

BMW: "Number ONE,,

- Steigerung des RoCE von 21 auf 26 Prozent, der Umsatzrendite von 6,3 auf 8-10 Prozent. "Ehrgeizige Ziele".
- Neuausrichtung des Unternehmens „konsequent auf Profitabilität und langfristige Wertsteigerung“.
- "Verbesserungen" auch "auf der Kostenseite"
- "Ein weiterer Schritt auf dem Weg zu den angestrebten Renditezielen ist die Reduzierung des Personalaufwands. Die umfangreichen Effizienzsteigerungen insbesondere im Produktionsbereich erlauben eine Reduzierung der Personalkapazitäten in der Größenordnung von mehreren tausend Mitarbeitern.“

BMW-Group (6.2.2008)

Druck ohne Not

„War der Abbau von Beschäftigungen bislang nur dann gesellschaftlich akzeptiert, wenn sich ein Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befand, so kommunizieren Unternehmen nun offen Entlassungen und Gewinnsteigerungen in einem Atemzug.“ (Deutsche Bank, 2005a)

„Trotz Rekordgewinnen streichen deutsche Unternehmen ihre Belegschaft zusammen“. *Spiegel* (27.2.2008)

"Trotz"?

Das Motto lautet nicht: „Entlassungen trotz Rekordgewinnen“, sondern „Rekordgewinne [unter anderem] durch Entlassungen“.

Was passiert da?

These: Das Management macht Ernst damit, was schon lange in den Lehrbücher der Ökonomik steht.

Ihm wird gesagt, *wie* die Gewinne zu maximieren sind – und damit impliziert, dass dies ethisch schon in Ordnung sei.

Alles strebt zur Gewinnmaximierung

- Die Theorie: "Vernünftig ist, was rentiert" (Max Frisch) =
Ökonomismus
- Die Dynamik des Wettbewerbs = "schöpferische Zerstörung"

Gewinnmaximierung – was ist das?

Gewinn*maximierung* heisst, *alles* zu tun, damit die Gewinne insgesamt *so hoch wie möglich* sind.

Missverständnisse

1. Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt.
„Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus.
„Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.
2. Es geht um die langfristige („nachhaltig“ durchsetzbare) Erfolgsbilanz der Investoren, nicht um den dauerhaften Bestand des Unternehmens.

Was die Langfristigkeit der Gewinnmaximierung bedeuten kann:

Paul Ehrlich: „Warum nur rottet die Walfangindustrie emsig die eigentliche Quelle ihres Reichtums aus?“

Ein japanischer Journalist: „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.“

Meadows, D.H.: The Global Citizen, Washington 1991, S. 223 f.

Gewinnmaximierung ist ethisch nicht rechtfertigungsfähig

- An die Stelle des Moralprinzips tritt das „Gewinnprinzip“.
- Gewinnmaximierung verletzt den kategorischen Imperativ frontal:

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ (Immanuel Kant)

- Alles wird zum Mittel für diesem Zweck. Der Gewinnmaximierer behandelt andere nach Massgabe ihrer Wirkungseigenschaften mit Blick auf dieses eine Ziel.
- Gewinnmaximierung läuft auf eine "Ethik" des Rechts des Stärkeren hinaus.

Was ist die Alternative zur Gewinnmaximierung?

Nicht der Verzicht auf die Erzielung von Gewinnen – natürlich nicht!

Gewinn ist kein digitales Kriterium (Nullgewinne vs. maximal mögliche Gewinne), sondern ein graduelles.

An die Stelle des Gewinnprinzips tritt die Gewinnerzielung (Überschüsse grösser Null, Wahrung des finanziellen Gleichgewichts).

Gewinn ist nicht die letzte *Massgabe* unternehmerischen Handelns, sondern ein *Gesichtspunkt* neben anderen.

Die Orientierung am "Unternehmensinteresse" I

Die legalrechtliche Sicht:

Das „Gebot des Unternehmensinteresses“ benennt eine "Verhaltensmaxime“, unter die „alle Verhaltensweisen“ von Vorstand und Aufsichtsrat zu stellen sind.

Dieses Gebot „bedeutet mehr als die maßgebliche Beachtung der Aktionärsinteressen.“

"Wer Aktionärsinteressen einseitig vorzieht und dabei das Unternehmensinteresse vernachlässigt, verstößt gegen das geltende Recht."

Münchener Kommentar zum Aktiengesetz zu § 161 AktG, RN258

Die Orientierung am "Unternehmensinteresse" II

Was dann?

Der Vorstand ist zur „sachgerechten Wahrnehmung der in der Gesellschaft und ihrem Unternehmen zusammentreffenden Interessen“ verpflichtet.

„Eine bestimmte Rangfolge der maßgeblichen Interessen gibt es nicht.“

Auch darf das Unternehmen nicht „selbst zum Interessenträger“ gemacht werden, womit es sich „gegenüber der Gesellschaft mehr oder minder verselbständigen“ würde.

„Es ist also Aufgabe, aber auch Recht des Vorstands, divergierende Interessen gegeneinander abzuwägen und danach zu einer Entscheidung zu gelangen.“

Hüffer, U. (2006): Aktiengesetz, 7. Auflage, München, § 76 AktG, RN 12-15.

Institut für Wirtschaftsethik

Gute Unternehmensführung

Das Unternehmen repräsentiert ein komplexes Konfliktfeld.

Es gibt keine Harmonisierungsformel.

Gute Unternehmensführung:

Das Auffinden eines fairen Ausgleichs zwischen allen Interessen, den der Beteiligten und der Betroffenen.

Eingeschlossen ist die Sorge der GL „für [den] Bestand des Unternehmens und damit für dauerhafte Rentabilität“.

(Hüffer 2003, Rn. 13.)

Rückwärtsgewandte Rettungsversuche des "Gewinnprinzips" – Beispiel DCGK (6. Juni 2008)

"Der Kodex verdeutlicht die Rechte der Aktionäre, die der Gesellschaft das erforderliche Eigenkapital zur Verfügung stellen und das unternehmerische Risiko tragen."

"Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern."

"Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Er ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet."

"Die von den Aktionären gewählten Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmersvertreter sind gleichermaßen dem Unternehmensinteresse verpflichtet. "

Der Ökonomismus steckt immer noch in den Köpfen

Ökonomismus = "Vernünftig ist, was rentiert." (Max Frisch)

"Deutschland ist das einzige Land, wo diejenigen, die Wert schaffen, dafür bestraft werden." (Josef Ackermann)

„Indem wir für unsere Aktionäre Mehrwerte schaffen, schaffen wir auch Mehrwerte für alle anderen Anspruchsgruppen.“

UBS: Unser Engagement, Zürich 2000.

Marktgläubigkeit ist der irrationale Glaube, dass Gewinnmaximierung im Ergebnis dem Wohl aller dient – der "unsichtbaren Hand" des Marktes sei Dank.

Sunday Times: "Is it possible to have too much ambition? Is it possible to be too successful, getting richer than God?"

Lloyd C. Blankfein (CEO Goldman Sachs): „I am just a banker doing god's work.“ -> Metaphysik des Marktes

Institut für Wirtschaftsethik

Die Rolle der Boni

Prinzipal – Agent Theorie

Motto: Wenn ihr „Prinzipale“ Milliarden wollt, wollen wir als Eure „Agenten“ ein paar Prozent davon.

Mit den Boni haben sich die die Manager ihre Integrität und Professionalität abkaufen lassen.

Das Kapital hat die Unternehmen durch die Boni gleichsam gekapert und auf eine einzige Relevanz eingeschworen: den Shareholder-Value.

Da die unstillbaren Renditewünsche des Kapitals sich in einer weitgehend erschöpften Realwirtschaft nicht erzielen liessen, gingen die an „Kapitaluniversitäten“ ausgebildeten Kapitaldienstleister daran, eine gigantische Blase zu bilden, für deren Aufbau sie fürstlich entlohnt wurden.

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

Es muss ein neuer Geist in die Unternehmen einziehen

Nur Manager, die primär *aus Integrität* handeln, werden in der Lage sein, das Unternehmen „im Unternehmensinteresse, also unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder)“ (DCGK, 18.6.09) zu führen

Die Ausbildungssysteme sind zu reformieren.

Dazu bedarf es auch der „institutionellen Rückenstützen“ (Peter Ulrich).

Ansonsten ist der integre Manager der Dumme. Und das integer geführte Unternehmen wird zum „Übernahmekandidaten“.

Dies ist in einer globalisierten Wirtschaft nur auf der Ebene einer Weltordnungspolitik leistbar.