

Vortragsmanuskript – Es gilt das gesprochene Wort.

## **Unternehmerische Verantwortung unter den Bedingungen globaler Finanz- und Wirtschaftskrisen, zwischen Markt, Politik und Selbstverpflichtung**

### **1. Die Bedingungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die aktuelle Krise ist umfassender und tiefer als alle vorhergehenden in der Nachkriegsgeschichte unseres Landes. Die globale Finanzkrise führte zu einer Beanspruchung staatlicher Ressourcen, die uns noch für lange Zeit beschäftigen wird. Das Versagen der Finanzmärkte, ihrer Institutionen und Entscheidungsträger prägt aktuell die gesellschaftliche Debatte in vielen Aspekten.

Bereits das zweite Mal innerhalb von nur zehn Jahren steht unternehmerisches Fehlverhalten am Pranger und hat zu enormen Fehlspekulationen geführt, einhergehend mit der Vernichtung von gigantischen Geldsummen. Die erste Krise entstand im Zusammenhang mit der New Economy-Blase, in der viele manchen haarsträubenden Unternehmensideen aufgesessen waren.

Damals versprachen Internetunternehmen aus Nichts Gold zu machen. Aber auch Unternehmen und Unternehmer der normalen Wirtschaft nutzten seinerzeit den Börsenboom um mittels mehr oder weniger geschickter Falschinformation, profaner Betrug oder Fälschung genannt, die Aktienkurse zu manipulieren. Die bekanntesten Beispiele waren seinerzeit Enron und Worldcom. Der Gesetzgeber antwortete damals mit neuen Bilanzvorschriften und mit einer Reihe umfassender Aufklärungspflichten der Banken bei der Anlageberatung.

Heute hat der Banksektor seine Bilanzen aufgebläht und daraus Erträge gezogen, die keinerlei Anbindung mehr an die realwirtschaftliche Entwicklung haben. Ausgangspunkt war eine Kreditblase in den Vereinigten Staaten und ein dort initiiertes, weltweiter, verselbständigter Kredithandel. Gerade in den USA entstand offenbar der Eindruck, über Kredit dauerhaft Wachstum erzeugen zu können. Die Verschuldung der privaten Haushalte und der nicht-finanziellen Unternehmen stieg in den letzten 10 Jahren um 13,6 Bio USD. In dieser Zeit stieg das Nationaleinkommen aber nur um knapp 1/3 davon (4,5 Bio USD). Zudem sind die Schulden der US-Banken um knapp 11 Bio USD gestiegen. In Europa ist die Verschuldung der privaten Haushalte und nicht-finanziellen Unternehmen zwar lange nicht so kritisch, aber auch die hiesigen Banken verschuldeten sich in den letzten zehn Jahren um 13,8 Bio EUR, obwohl das Bruttoinlandsprodukt nur um 2,9 Bio EUR gestiegen ist.<sup>1</sup> Die Finanzkrise kann deshalb als Korrektur, als Rückführung der Bankbilanzen auf die reale Wirtschaft verstanden werden.

Mit dieser Korrektur geht aber eine realwirtschaftliche Krise einher, verbunden mit einer globalen Wertvernichtung und einem globalen Arbeitsplatzabbau. Die Weltbank schätzt den Wertverlust auf über 50 Bio USD. Dies entspricht ungefähr dem Weltsozialprodukt, also der Wirtschaftsleistung der gesamten Welt innerhalb eines Jahres. Die Nachrichtenagentur Bloomberg schätzt die Summe der von US-Regierung und US-Notenbank aufgewendeten Mittel für Kapitalisierung, Garantiegewährung und Liquiditätshilfen nur des US-Finanzsektors auf 12,8 Bio USD. Allein die Dimension „BILLIONEN“ entzieht sich gemeinhin einem konkreten Verständnis. (1 Billion = 1.000.000 x 1.000.000 = Eine Zahl mit zwölf Nullen)

---

<sup>1</sup> Quelle: Die Banken sind bloß ein Symptom; FTD, vom 28.04.2009

Zudem gibt es unterschiedliche Akteure in dieser Krise.

Es gibt Nutznießer, z.B. Händler mit hohen Bonifikationen und hoher Risikobereitschaft, Verantwortliche, wie z.B. die Bankmanager, Ratinginstitute und Aufsichtsbehörden, die den Märkten und auch sich selbst eine trügerische Stabilität suggerierten, und jene, die jetzt die Aufräumarbeiten nach dem Zusammenbruch bezahlen müssen, nämlich die Steuerzahler der Welt.

Diese Unterschiede zwischen Nutznießern, Verantwortlichen und dem letztlich zahlenden Steuerbürger erschüttern in dieser Krise das Vertrauen in die gesamte Ordnung unserer Gesellschaft.

Zurückzuführen ist die Krise wiederum unter anderem auf verfehlte Geschäftsmodelle in Unternehmen, kreative Auslegung von Bilanzvorschriften und einer Selbstüberschätzung von Kapitalmarktakteuren. Es fehlte eine angemessene gesetzliche Aufsicht, weil sie politisch ausdrücklich nicht gewollt war. Erneut hat und wird der Gesetzgeber mit nachträglichen Gesetzen zur Beseitigung der Fehler reagieren. Aber allein der Abbau der Staatsverschuldung wird viele Jahre, wenn nicht Jahrzehnte dauern und über erhöhte Steuersätze und fehlende Mittel für andere Zwecke bezahlt werden müssen.

## **2. Vertrauen und Verantwortung**

Es stellt sich natürlich die Frage nach der Verantwortung für diese Misere.

Das Problem ist, dass es im tief gestaffelten arbeitsteiligen Prozess so viele Verantwortliche gibt: selbstverständlich bei den Bankern, aber auch in der Politik und bei den Aufsichtsbehörden, desweiteren auch bei den Eigentümern und Aktionären und durchaus auch bei den Anlegern, die zunächst von neuen Finanzinstrumenten profitieren wollten, ihrerseits das Risiko mit antrieben und dann am Ende doch mit zu den Verlierern zählen.

Ich möchte mich heute auf die Verantwortung der Unternehmer und Manager beschränken und auf den Aspekt der unternehmerischen Verantwortung konzentrieren, dass heißt nicht auf die Differenzen zwischen managergeführten und eigentümergeführten Unternehmen eingehen.

Die Millionenabfindungen für Bankmanager, deren Unternehmen vom Steuerzahler gerettet werden müssen, sind Legende. Es reichten dann einzelne Fälle wie Korruption bei Siemens, der Steuerskandal um Klaus Zumwinkel, die Datenausspähungen von Mitarbeitern oder Kunden bei Post, Telekom, Bahn und Lidl, um die negative Diskussion vom Bankensektor auf den Bereich aller Großunternehmen, wenn nicht gar auf alle Unternehmer insgesamt auszudehnen.

Die Gesellschaft für Konsumforschung ermittelte 2008 in einer Befragung das Vertrauen der Bürger aus 19 Ländern gegenüber 20 Berufsgruppen. Manager großer Unternehmen rangierten auf dem vorletzten Platz, vor der Berufsgruppe der Politiker, die auf dem letzten Platz landeten. Im Ländervergleich vertrauen Deutsche den Managern von Großunternehmen am wenigsten (15%, Westeuropa 28%, USA 34%)<sup>2</sup>. Seitdem hat z.B. insbesondere das Image des Bankmanagers weiter gelitten.

Relativ umgekehrt zum Vertrauen in die Manager entwickelten sich – zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung – die Gehälter dieser Berufsgruppe. Die Fakten über die – allerdings – Spitzenverdiener geben dieser Wahrnehmung durchaus recht. Nach einer Studie der EU-Kommission sind die Gehälter im europäischen Top-Management der EU von 2003 bis 2007 um durchschnittlich 74% gestiegen. Die Gehälter der Angestellten in der gleichen Zeit hingegen nur um 10,5%.

Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank Josef Ackermann, ein Symbol in dieser Diskussion, verdiente 1997 das 17-fache eines Durchschnittsgehaltes seiner Angestellten. Zehn Jahre später, im Rekordjahr 2007 der Deutschen Bank und ein Jahr vor ihrem Rekordverlust von über 5 Mrd. EUR, betrug sein Gehalt das 45-fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters der Deutschen Bank.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> [http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/broschueren/produkte/pd\\_trust\\_index\\_august\\_08\\_dfin.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/broschueren/produkte/pd_trust_index_august_08_dfin.pdf)

<sup>3</sup> Zitiert nach Claas Tatje, Gebt endlich den Takt vor, in: Die Zeit vom 30.04.2009, S. 37

Ob dies hinsichtlich aller Manager und Unternehmer verallgemeinert werden darf, möchte ich sehr bezweifeln. Dennoch entzündet sich die öffentliche Debatte nicht völlig zu Unrecht an der Frage der Leistungsgerechtigkeit. In vielen Ländern ist daher jetzt mit gesetzlichen Auflagen zur Bestimmung von Managementgehältern zu rechnen.

Dass die Dimension dieses Problems in London oder New York um das 10-fache größer ist, kann in Deutschland auch kaum jemanden befriedigen. Angesichts der öffentlichen Sparappelle der letzten Jahre, Hartz IV und Arbeitsmarktderegulierung sowie der Lohnzurückhaltung von Gewerkschaften und Beschäftigten in Deutschland ist eine durchaus kritische Situation entstanden, in der viele Menschen die gesellschaftliche Balance vermissen.

Theodor Storm sagte: „Autorität wie Vertrauen werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein.“

Über das wichtige Verhältnis von Menschen und Institutionen sagte Jean Monnet, einer der Gründungsväter der EU, dass Menschen zwar Dinge möglich machen, aber dauerhaft werden die Dinge nur mit Institutionen. Aber welche Institutionen fördern Vertrauen und welche zerstören es?

Natürlich ist Vertrauen auch überall in der Wirtschaft präsent. Jeder wirtschaftlichen Transaktion liegt eine Form des Vertrauens zugrunde. Beginnend mit kaufmännischen Vertragsgrundsätzen auf „Treu und Glauben“. Hier wurde ein Vertrauensschutz in unserem Bürgerlichen Gesetzbuch kodifiziert. Der Begriff „Kredit“ entstammt dem lateinischen „credere“, das meint „glauben“, vertrauen – auf die Rückzahlung. Natürlich ist ein Kreditvertrag, trotz aller Sicherheiten und Risikoprämien, abgeschlossen im Vertrauen auf Rückzahlung durch den Schuldner. Dass diese Vertrauensbeziehung beginnend mit der US-Subprime-Krise aufgelöst wurde, ist ja gerade eines der Kernprobleme der inzwischen weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise.

Wenn die Akteure nicht mehr verantwortlich gemacht werden oder gemacht werden können, verfällt ein System in Egoismus, Engherzigkeit und Unaufrichtigkeit. Dann kann kein Vertrauen mehr entstehen und wachsen. Vertrauen und Verantwortung gehören aber zusammen. Wer das in ihn gesetzte Vertrauen enttäuscht oder sogar willentlich zerstört, handelt auch verantwortungslos. Unsere Gesellschaft ist nicht lediglich eine Ansammlung egoistischer Individuen, sondern eine Gemeinschaft kooperierender Persönlichkeiten, natürlich mit Freiheiten und Pflichten, aber auch mit Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Gemeinde, der Familie und letztlich gegenüber sich selbst.

In diesem Kontext sehe ich auch die Frage der unternehmerischen Verantwortung.

Vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und der häufig gestellten Frage nach der Schuld erscheint es mir wichtig zu unterscheiden, dass Verantwortung und Schuld nicht unmittelbar korrespondieren. Schuld verweist auf ein vorsätzliches oder fahrlässiges Verletzen von Gesetzen oder Normen. Verantwortlich ist man hingegen auch für negative Ergebnisse eines vermeintlich korrekten Verhaltens. Zwar ist das überwiegende Fehlen von rechtlich Schuldigen unbefriedigend angesichts des hohen Schadens in der aktuellen Krise, doch ist gerade deshalb die Diskussion um die Verantwortlichkeit so wichtig.

Ein ebenso wichtiger Hinweis in Bezug auf die Verantwortlichkeit ist die Möglichkeit, das Geschehen im Verantwortungsbereich selbst beeinflussen zu können; denn sonst verfügt man nur über eine formale Verantwortung, nicht über die tatsächliche.

Auch ist Verantwortung immer verbunden mit einer dritten Instanz gegenüber der man verantwortlich ist, juristisch in der Rechenschaftspflicht gefasst. Diese Instanz muss eindeutig und wahrnehmbar oder geglaubt sein.

M. E. kann in dieser Krise konstatiert werden, dass für viele Bereiche klare Verantwortlichkeit fehlte.

Ist der Konstrukteur eines hochstrukturierten Wertpapiers mitverantwortlich für die internationale Kreditblase? Von seiner Funktion her, nein! - vom Ergebnis her vielleicht doch?

Ist der Bankmanager, der in komplizierte Anleihen mit sehr gutem Rating investierte, schuldig, wenn er nach bestem Wissen und Gewissen risikoarme Wertpapiere gekauft hat? Die Frage nach der Mitverantwortung für die negativen Ergebnisse seines Tuns, nämlich letztlich die Finanzkrise, lässt sich leichter bejahen, als die Frage nach der Schuld.

Diese erklärt m. E., warum sich viele an der Krise Beteiligte, z.B. der Produktentwickler, der Wertpapierhändler, der Vermögensverwalter, auch der Bankmanager usw. schuldlos und ungerecht behandelt fühlen. Somit herrscht Verständnislosigkeit auf beiden Seiten der Debatte. Ein kritischer Zustand.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Karl Homann, Der linke Funke ist übergesprungen, Interview in Wirtschaftswoche vom 09.04.2009; Karl Homann (65) 1986-90 Professor für Volkswirtschaftslehre und Philosophie Universität Witten/Herdecke, 1990-99 Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, einer ausgelagerten Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt. Karl Homann war in der Bundesrepublik Deutschland erster Inhaber eines Lehrstuhls dieser Art. 1999-2008 Professor für Philosophie unter besonderer Berücksichtigung der philosophischen und ethischen Grundlagen der Ökonomie (Wirtschaftsethik) an der LMU München. „Banker, die sich vor zwei, drei Jahren geweigert hätten, bestimmte hochverzinsliche Papiere ihren Kunden anzubieten, hätten doch mit Entlassung rechnen müssen. Im gegebenen System des Wettbewerbs haben sich die Banker rational verhalten, auch wenn alle zum Schaden des Ganzen gehandelt haben.“

### 3. Unternehmerische Verantwortung

Die Diskussion um unternehmerische Verantwortung, zu englisch „corporate responsibility“ wird häufig mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff verbunden. Betriebswirtschaftlich wird diese Diskussion üblicherweise auf drei Ebenen geführt<sup>5</sup>:

- um die **corporate governance**, also die Grundsätze einer verantwortlichen Unternehmensführung,
- um die **corporate social responsibility**, also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmer und Unternehmen. Dies bezeichnet die Schnittstelle zwischen dem inneren Wirkungskreis des Unternehmens und den wechselseitigen Beeinflussungen mit Bereichen außerhalb des Unternehmens, also der Gesellschaft mit all ihren Dimensionen, und
- um die **corporate citizenship**, um das bürgerschaftliche Verhalten des Unternehmens im Bereich gemeinnütziger Stiftungen, des Sponsorings usw.

Die Rahmenbedingungen dafür werden durch gesetzliche Bestimmungen, innerbetrieblich durch eine aktive oder passiv-reaktive Unternehmenskultur, oder auch durch in ihrer Erfüllung mehr oder weniger freiwillige gesellschaftliche Anforderungen definiert. Eine zunehmende Rolle spielen auch nicht-staatliche, institutionalisierte Strukturen, Selbstverpflichtungskataloge von Verbänden, nationale oder internationale Standards oder Zertifizierungen bis hin zum Global Compact der UNO<sup>6</sup>. Die Einhaltung dieser Standards, die Mitgliedschaft in Netzwerken und Vereinigungen ist freiwillig.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu auch EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, Gütersloh 2008, S. 103 ff.

<sup>6</sup> <http://www.unglobalcompact.org/>. Im Januar 1999 von UNO-Generalsekretär Kofi Annan vorgeschlagen, seit 26.07.2000 aktiv, derzeit etwa 5.100 Mitglieder aus Wirtschaft, Verwaltung und NGO's, 10 Prinzipien: **Menschenrechte** Prinzip 1: Unterstützung und Respektierung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich, Prinzip 2: Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt; **Arbeitsnormen** Prinzip 3: Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen, Prinzip 4: Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit, Prinzip 5: Abschaffung der Kinderarbeit, Prinzip 6: Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung; **Umweltschutz** Prinzip 7: Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen, Prinzip 8: Ergreifung von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt, Prinzip 9: Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien; **Korruptionsbekämpfung** Prinzip 10: Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, zu begegnen.

Die verantwortliche Einhaltung dieser Selbstverpflichtungen erfordert in der Regel ein Reporting, das überprüft werden kann.

Die betriebswirtschaftliche Diskussion verweist auf betriebliche Vorteile, die ein solches Engagement hat.

Hierbei werden einerseits positive wettbewerbliche Vorteile betont, die über höhere Motivation der Mitarbeiter bei einer positiven Unternehmenswahrnehmung entstehen können, oder beispielsweise umweltschützende Kosteneinsparungen durch Material- und Energieeinsparungen.

Auf der anderen Seite steht die Gefahrenabwehr, sprich die Gefahr von Imageschäden bei Nichteinhaltung von gesellschaftlich wünschenswerten Verhaltensweisen. Diese eher negativ motivierte Verantwortlichkeit steigt natürlich in dem Maße wie betriebliche und gesellschaftliche Interessenlagen artikuliert und kontrolliert werden. Hier werden Organisationsgrade der Interessen wichtig. Betriebsräte können den Willen der Mitarbeiter formulieren. Umweltverbände definieren Erwartungen an betriebliches Umweltverhalten.

Definierte Standards werden in Zertifizierungen überführt und erhöhen die Kontrollfähigkeit. Letztlich sind es auch nationale und internationale Gesetze, die Informations- und Transparenzpflichten in Bilanzierung und Bewertung, Grenzwerte zur Einhaltung von Umweltnormen, Datenschutz, Arbeitszeitrechte und außenwirtschaftliche Rahmenbedingungen allgemeinverbindlich definieren.

Neben diesen extrinsischen, äußerlichen Motiven für eine definierte unternehmerische Verantwortung steht zunehmend auch eine innere Motivation von Unternehmern und Unternehmen zur Formulierung eines ethischen, nachhaltigen Unternehmensleitbildes. Die Intensität der Debatte wird m. E. durch drei Aspekte angeregt:

- 1. fatale Folgen falscher Unternehmenspolitik lassen die Akteure nach ihrer ethischen Zielsetzung und Motivlage fragen,
- 2. zunehmende Komplexität der äußeren und inneren Anforderungen der Unternehmenspolitik erfordert eine übergeordnete Orientierung zur Ausformulierung konsistenter Ziele in der Alltagspraxis und
- 3. ein hohes Niveau der gesellschaftlichen Entwicklung und ein hoher Stand der Information erzeugen Druck im Hinblick auf die Formulierung eines ethischen Leitbildes, ebenso wie die Ansprüche von Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

#### **4. Sowohl Stakeholder als auch Shareholder**

Letztere werden auch mit dem Begriff der „stakeholder“ bezeichnet, der im Kontrast zum „shareholder“ steht. Der shareholder value steht im kapitalmarktorientierten, eher angloamerikanischen Unternehmensbild im Zentrum. In den letzten Jahren stieg er auch zum Leitbild deutscher Unternehmen auf. Am plakativsten drückte es seinerzeit der Daimler-Chef Schrempp aus, dessen Unternehmensstrategie lautete: „Profit, Profit, Profit“.

Der Ansatz wurde verklärt zum gesellschaftlichen Genesungskonzept. Vermittelt über Kundenorientierung und Märkte sollten nach wirtschaftsliberaler Auffassung auch die stakeholder-Interessen erreicht werden.

Jürgen Kösters, Unternehmerische Verantwortung unter den Bedingungen globaler Finanz- und Wirtschaftskrisen, zwischen Markt, Politik und Selbstverpflichtung

Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität sind hiernach auch Voraussetzung für Beschäftigungssicherheit, steigende Gehälter, Kundenzufriedenheit, Steuerkraft und soziales Engagement, die sich auf deren Basis quasi von selbst einstellen.

Nun wissen wir aber, dass Wettbewerb als Preiskonkurrenz immer auch Wettbewerb um niedrigere Kosten ist. In dieser Betrachtung sind Gehälter, Sponsoring, Steuern und Umweltschutz Kosten, die den marktmäßigen Erfolg hindern. Diese globale Konkurrenz um die niedrigsten Konditionen paart sich im shareholder value-Ansatz mit einer kurzfristigen Orientierung der Kapitalmärkte und verhindert zudem auch noch längerfristige Entwicklungsvorhaben.

Einer der Pioniere des shareholder value, Jack Welch, legendärer Chef des ehemals erfolgreichsten Industrieunternehmens der Welt, GE - General Electric, kritisiert die Überinterpretation des shareholder value als Strategie: „shareholder value ist keine Strategie, es ist ein Ergebnis guten Managements“.<sup>7</sup>

Die EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ sagt hierzu: Zitat:

„Die moderne Wirtschaftswelt bleibt in ihrem Kern angetrieben durch das Eigeninteresse und die Selbstverwertung des Kapitals. Wo jedoch die Shareholder Value-Orientierung eine solche Bedeutung gewinnt, dass die Interessen der Stakeholder wie Arbeitnehmer und Verbraucher in den Hintergrund rücken, schwindet das Vertrauen, das wirtschaftliches Handeln trägt. Die Freiheit des Christenmenschen realisiert sich deswegen auch in der Weigerung, sich ökonomischen Imperativen vollkommen unterzuordnen. (...)“<sup>8</sup> Zitatende

<sup>7</sup> Jack Welch: Keine Abkehr vom Shareholder Value, in Wirtschaftswoche vom 28.03.2009 „Shareholder Value ist keine Strategie, es ist ein Ergebnis guten Managements (...) Shareholder Value als Strategie ergibt überhaupt keinen Sinn. (...) Mein Fokus galt nie dem Aktienpreis oder allein dem kurzfristigen Erfolg. Das habe ich nie gesagt. Ein guter Manager muss immer beides im Auge behalten. Er muss seine kurzfristigen Versprechen erfüllen und gleichzeitig investieren, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.

<sup>8</sup> EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, S. 118

Joachim Schwalbach vom Institut für Management plädiert für die Rückkehr des Selbstverständnisses von Managern und Unternehmern zum „ehrbaren Kaufmann“.

Zitat:

„Ein moderner ehrbarer Kaufmann hat ein ausgeprägtes Verantwortungsbe-  
wusstsein auf der Unternehmens- und Gesellschaftsebene. Dazu gehört das  
faire Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspart-  
nern, die er weiterhin nach tugendhaften Grundsätzen behandelt - mit dem  
Ziel, langfristige Beziehungen aufzubauen und zu erhalten.“<sup>9</sup> Zitatende

## 5. Zwischen Markt, Politik und Selbstverpflichtung

Peter Koslowski leitet die Notwendigkeit einer Wirtschaftsethik aus den externen Ef-  
fekten wirtschaftlichen Handelns ab. Zitat:

„Menschliches Handeln erzeugt Nebenwirkungen, die nicht vollständig vor-  
aussehbar und oft nicht gewollt sind. (...) Wirtschaftsethik ist der Versuch, ge-  
gen die Entwicklung der kulturellen Segmentierung eine neue Einheit zwi-  
schen Wirtschaft und Kultur, Arbeitswelt und Lebenswelt zu schaffen“.<sup>10</sup>

Zitatende

---

<sup>9</sup> Joachim Schwalbach (Leiter des Instituts für Management an der Humboldt-Universität Berlin), Gegen den Ma-  
doff im Manager, Fehlender Anstand in Teilen der Wirtschaftselite hat uns in die Krise geführt. Ein Plädoyer für  
den ehrbaren Kaufmann, in: FTD, vom 17.04.2009; vgl. hierzu auch die Hinweise auf die „Werte des ehrbaren  
Kaufmanns“ in der EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, S. 16, 78, 86  
und 117. s. auch "Verantwortung und Eigensinn" Rede von Bundespräsident Horst Köhler zum 60-jährigen Be-  
stehen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 27. Juni 2008 in München: „Der ehrbare Kaufmann weiß:  
Wer gemeinsame Interessen fördert und fair bleibt, wer auch den Erfolg der andern will, der erarbeitet sich Ver-  
trauen. Und Vertrauen ist ein wichtiger Grundstoff für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg – vielleicht sogar mehr  
als je zuvor“.

<sup>10</sup> Peter Koslowski, Grundlinien der Wirtschaftsethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
1989, S. 345 ff. Peter Koslowski 1985-87 Professor für Philosophie und Politische Ökonomie Universität Wit-  
ten/Herdecke, 1987-2004 dort außerplanmäßiger Professor für Philosophie und Politische Ökonomie. Seit 2004  
Professor für Philosophie, insbesondere Philosophie des Management und der Organisationen sowie Geschichte  
der Philosophie an der Vrije Universiteit Amsterdam (Freie Universität Amsterdam), Niederlande. 1987-2000  
Gründungsdirektor des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover, 1997 - 2003 Leiter des Projekts Diskurs der  
Weltreligionen auf der EXPO 2000 Hannover. Vorsitzender des Forums für Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur  
der Deutschen Gesellschaft für Philosophie.

Nun ist die Herstellung ethischer Verhältnisse nicht einfach.

Bezogen auf die aktuelle Akzeptanzkrise der sozialen Marktwirtschaft, insbesondere in Deutschland, verweist der Wirtschaftsethiker Karl Homann auf eine sehr lange Tradition unserer Grundwerte, die vormodern seien und nur wenig Bezug zum modernen Wirtschaftsleben aufweisen würden. Zitat:

„Platon, Aristoteles, das Alte und das Neue Testament haben uns geprägt, was Solidarität, Gerechtigkeit und Barmherzigkeit betrifft. Typisch ist die Geschichte vom Heiligen Martin. Der gilt als moralisches Vorbild, weil er seinen Mantel teilte. Für wirtschaftlichen Erfolg ist in der Kirche dagegen noch nie jemand heiliggesprochen worden, auch wenn er Tausenden frierenden Menschen zu Brot und Mänteln verholfen hat. Wirtschaften und damit verbundener Konkurrenzkampf rangieren in unserem abendländischen Wertesystem ganz unten.“<sup>11</sup> Zitatende

Umso wichtiger ist es, dass sich unsere Kirche dem Thema gerade in dieser Zeit mit einer zugespitzten ökonomischen und vielleicht auch einer moralischen Krise verstärkt widmet. Die Unternehmerdenkschrift der EKD sucht hier eine aktuelle christliche Antwort auf die Fragen modernen Unternehmertums mit den Konsequenzen von Wettbewerb, Strukturwandel und individuellem Gewinnstreben. Zitat:

„Ohne unternehmerisches Handeln kann keine moderne Gesellschaft überleben. Wir brauchen Menschen, die den Mut und die Vision haben, neue Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aufzubauen, neue Produkte kreativ zu entwickeln und für sie Märkte zu erschließen. Die Motive hierfür sind verschiedenen – sie sind meist nicht nur materieller Art; vielmehr geht es um die Befriedigung eines kreativen Bedürfnisses, den Wunsch, etwas zu tun, was noch niemand zuvor getan hat, und damit menschliche Bedürfnisse zu stillen. Solches Unternehmertum leistet dem Gemeinwohl große Dienste und verdient deswegen über den wirtschaftlichen Gewinn hinaus soziale Anerkennung.“<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Homann, a.a.O. Für Homann ist „die Marktwirtschaft die der modernen Welt angepasste institutionalisierte Nächstenliebe“ (a.a.O.)

<sup>12</sup> EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, S. 116

„Freies unternehmerisches Handeln muss sich an ethische Grundsätze gebunden wissen, da es nur so seine Freiheit bewahren kann. Für Christen ist dabei die Bibel von zentraler orientierender Bedeutung.“<sup>13</sup> Zitatende

Sehr geehrte Damen und Herren,

zur Herstellung gesellschaftlich und unternehmerisch verantwortlichen Handelns, einer unternehmerischen Ethik kommen drei Verpflichtungsebenen in Frage:

**Erste** Verpflichtungsebene ist der **Markt** selbst.

Er ist Ort der Bewährung der Anbieter von Produkten und Dienstleistungen. Ist die unternehmerische Idee auch erfolgreich, indem der erzielte Preis die Kosten deckt und einen hinreichenden Gewinn abwirft oder nicht? Damit ist der Markt aber auch der Standardgeber, der Druck macht in Bezug auf den Preis und damit auf den Gewinnanspruch oder die Kosten, auch die sozialen, ökologischen oder sonstigen Rahmenbedingungen der Kosten. Der Markt ist damit zugleich aber auch unter Umständen Treiber von Bedingungen, die als nicht akzeptabel gelten können. Kinderarbeit, Niedrigstlöhne und Umweltzerstörung sind die gängigen Hinweise, die angesichts unterschiedlicher internationaler Rahmen-Gesetzgebung zu unfairem Wettbewerb führen können. Gleiches gilt für den Verkauf riskanter Wertpapiere. Tu ich es nicht, tut es mein Nachbar. Und der Gewinn setzt meinen Wettbewerber in die Lage die Preise zu drücken und mich zu verdrängen. Schwalbach verweist hier auf die notwendige „**Charakterfestigkeit**“ des ehrbaren Kaufmanns<sup>14</sup>. Ich halte es für eine Überforderung allein darauf zu vertrauen. Homann erscheint mir da realistischer mit seinem Verweis auf den „Systemimperativ Wettbewerb“ und notwendige Regulative.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, S. 117

<sup>14</sup> Schwalbach, a.a.O.

<sup>15</sup> Homann, a.a.O.

Unter Umständen können aber auch Marktstrukturen geschaffen werden für einen Wettbewerb um die beste unternehmerische Verantwortung. Dies ist m. E. nur in Verbindung mit mess- und überprüfbaren Standards oder Zertifikaten möglich. Die Stiftung Warentest beispielsweise hat begonnen nicht mehr nur die Produktqualitäten in Bezug auf Preis-Leistung, Funktionalität, Stromverbrauch und Haltbarkeit zu überprüfen, sondern fragt zunehmend auch nach den Bedingungen der Produktion und der corporate social responsibility der Anbieter.

**Zweite** Verpflichtungsebene ist die **Politik**.

Das scheinbare Marktversagen ist immer auch ein Politikversagen, denn der Staat kann Druck zur Vereinbarung von Selbstverpflichtungen erzeugen oder als Standardsetzer die (nationalen) Rahmenbedingungen für alle in gleicher Weise verändern, so dass bezogen auf gesellschaftlich-ethische Normen ein fairer Wettbewerb möglich ist. Es verbleibt der große Bereich internationaler Märkte, die bislang nur unzureichend geregelt sind und zudem noch von sehr heterogenen Interessen, Entwicklungsständen und ethischen Normen geprägt werden.

Die EU hat hier gezeigt, dass mit Beharrlichkeit und politischem Geschick auch internationale Wirtschaftsräume mit einem Rahmenwerk ausgestattet werden können, die fairen, grenzüberschreitenden Wettbewerb ermöglichen. Wenn die aktuelle Krise für etwas gut ist, dann vermutlich für die internationale Erkenntnis, dass globale Märkte auch globale Regeln brauchen. Insofern waren die Ergebnisse des G20-Treffens in London recht vielversprechend.

Das Zusammenspiel aus unternehmerischer Freiheit und einem gesellschaftlich-ethischen Rahmenwerk, das erst fairen Wettbewerb und stabile Märkte ermöglicht, ist die Grundlage der sozialen Marktwirtschaft, wie sie in Deutschland unter Anerkennung der historischen Erfahrungen nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland etabliert wurde. Eine Rückkehr zu diesen Wurzeln sollte nach den verheerenden Kapitalmarktkrisen im ersten Jahrzehnt unseres dritten Jahrtausends ein Gebot sein.

Die Unternehmerdenkschrift der EKD-Denkschrift sagt hierzu: Zitat:

„So wichtig das ethische Handeln des Einzelnen in den vielschichtigen Zusammenhängen der Wirtschaft ist, so notwendig bleibt es, einen Ordnungsrahmen zu schaffen, der eben solches Verhalten und fairen Wettbewerb fördert und unfairen bestraft.

Eben dies ist das Ziel der gesellschaftspolitischen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft. An ihrer Gestaltung waren Protestanten von Anfang an führend beteiligt. Aus christlicher Sicht musste es nach 1945 insbesondere darum gehen, die sterile Gegenübersetzung von selbstloser Nächstenliebe und eigensüchtiger Ökonomie im Interesse hoher Wirtschaftsleistung zu überwinden, ohne doch die Ansprüche an den Schutz der Schwachen und das Interesse am sozialen Ausgleich abzuschwächen. Ein harter Wettbewerb auf den Märkten – der schon in sich zum Ausgleich der Eigeninteressen führen kann – bedarf, um zielgerichtet zu sein, seiner Einbettung in soziale und kulturelle Voraussetzungen. Hierzu zählt die Idee der Gerechtigkeit ebenso wie die der vor Gott rechenschaftspflichtigen und in diesem Sinne selbstverantwortlichen Unternehmerpersönlichkeit. Diese grundlegenden Akzentuierungen machen die damaligen Überlegungen bis heute attraktiv.“<sup>16</sup> Zitatende

Wir kommen aus einer Phase fortgesetzter wirtschaftlicher Liberalisierung, mit der Öffnung von Märkten und dem Abbau von Regulierung. Der Staat galt als ineffizienter Hemmschuh bei der Entfaltung der Effizienz des privaten Menschen. Diese Anschauung setzte auf das freie Individuum, das auf der Grundlage von Innovation und Bereicherung quasi nebenher auch den gesellschaftlichen Nutzen erhöht. Dieses Leitbild wird gerne an Adam Smith angelehnt, den britischen Urvater des Wirtschaftsliberalismus. Smith sprach von der invisible hand, der unsichtbaren Hand des Marktes, die quasi von allein die gesellschaftliche Optimierung durch individuellen Egoismus ermöglicht.

Im Handel setzen die Vertragsparteien auf Eigennutz. Smith: „Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“<sup>17</sup>

Eigenliebe statt Menschenliebe – dieses Menschenbild begreift den Eigennutz als Natur des Menschen, der als Triebfeder in der Marktwirtschaft zum gesellschaftlichen Vorteil genutzt werden kann.

Nun war Smith kein Ökonom, diesen Beruf gab es damals noch nicht, sondern er hatte einen Lehrstuhl für Moralphilosophie in Glasgow (ab 1752) inne und wusste sehr wohl um die komplexere Realität des Individuums und der Gesellschaft. Smith war weit davon entfernt, die egoistischen Bestrebungen des Einzelnen moralisch legitimieren zu wollen, ihm folgend kann der Mensch sein natürliches Eigeninteresse nur in den Vordergrund stellen, solange er die Grenzen der Moral nicht überschreitet. Gleichwohl wurde unter Berufung auf Smith eine marktradikale, individualistische Doktrin geschaffen und in den letzten Jahrzehnten zum Abbau gesellschaftlicher Institutionen genutzt. Diese Entwicklung scheint mir mit der jetzigen Krise zu Ende zu gehen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

es geht heute um den Nutzen von Regulierung, um ein erfolgversprechendes Gleichgewicht von Markt und Staat. Der Markt allein funktioniert nicht ohne öffentliche Institutionen. Dies beginnt bei gesetzlich garantierten Eigentumsrechten und betrifft auch Mindestanforderungen an das Vertragsrecht, die eine systematische einseitige Übervorteilung vermeiden sollen.

---

<sup>16</sup> EKD-Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“, S. 51

<sup>17</sup> Adam Smith, Der Wohlstand der Nationen, dtv München 1983, S. 17

Insoweit ist eine starke staatliche Ordnung notwendig. Sie darf allerdings Wettbewerb, Innovationen, Investitionen sowie Chancen und Risiken auch nicht überregulieren. Die richtige Balance zwischen freiem Wettbewerb und staatlicher Ordnung zu finden ist immer schwierig.

In Krisenzeiten besteht stets die Gefahr von überbordenden staatlichen Setzungen, die auf die Dauer unsere soziale Marktwirtschaft beinträchtigen, ja erdrücken können.

Doch kann staatliches Handeln nicht vollständig ersetzen, was von den Marktteilnehmern an moralischer Selbstverpflichtung nicht selbst eingebracht wird. Nach Markt und Politik bzw. Staat ist deshalb die **dritte** Verpflichtungsebene die **Selbstverpflichtung**, mit der sich ein Unternehmen oder sich ein Unternehmer zu bestimmte Verhaltensweisen bekennt. Diese freiwillige Selbstverpflichtung kann, wenn sie öffentlich gemacht wurde, grundsätzlich einer Überprüfung unterzogen werden, ist aber zumeist nur schwach mit Sanktionsmöglichkeiten versehen. Die aktuelle Krise lässt vielerlei Zweifel an solchen Selbstverpflichtungen erkennen. Dennoch bedarf es einer individuellen Selbstbindung, die gemäß dem Prinzip der marktwirtschaftlichen Eigenverantwortung auch auf einen inneren ethischen Rahmen der handelnden Personen setzt. Nach unserem christlichen Verständnis befreit uns der Glaube und die Rechtfertigung durch Gott zu einem eigenverantwortlichen Handeln. Für uns ist diese Freiheit unauflöslich gebunden an das Doppelgebot der Liebe.

Das Dreieck: Individuelle Freiheit/Selbstbestimmung - Staat/Ordnung - Gerechtigkeit/Interessenausgleich haben wir zu füllen. Dabei können uns idealisierte Bilder überfordern. Unternehmer sind keinen Heroen. Die Krise ist aber auch eine Chance zu Besinnung, die Möglichkeit zum Zurückfinden zu persönlicher Integrität und zu verantwortungsbewusstem Handeln. Sie lehrt uns, dass kein staatliches Regelwerk die gesamtgesellschaftliche Sicht und die moralische Bindung des einzelnen Marktakteurs völlig ersetzen kann.

Sie erinnert uns auch daran, dass nicht alles, was nicht verboten ist, schon deshalb moralisch legitimiert ist. Gerade als Christen haben wir die innere Freiheit, zu Fehlentwicklungen nein zu sagen.

Nicht zuletzt in dem Sinne, dass wir unseren Kindern sagen können: Wir hatten nicht immer den Mut und die Kraft für euch alles zu tun, was möglich war. Aber was wir taten oder unterließen geschah mit gutem, christlichem Gewissen.

Aber machen wir uns auch nichts vor. Das menschliche Dasein ist geprägt von Unwissenheit und Unsicherheit, von Ungleichheit und Interessenkonflikten.

Und deshalb sind wir Menschen die Wurzel der nächsten Krise!

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

---