



# Diskussion

Dominik H. Enste

## Zwischen

# **GIER** und **MORAL**

Eine Kritik an der Kritik  
der Marktwirtschaft



# Diskussion

Dominik H. Enste

## Zwischen Gier und Moral

Eine Kritik an der Kritik der Marktwirtschaft

Kapitel	Inhalt	Seite
1	Maßlose Kritik an der Maßlosigkeit – Ein Fall für die Medienethik	2
2	Missverstandene Wirtschaft – Ein Fall für die Wirtschaftsethik	5
3	Massenentlassungen trotz Milliardengewinnen – Ein Fall für die Ordnungsethik	9
4	Korruption – Ein Fall für die Unternehmensethik	13
5	Fehlende Vorbilder – Ein Fall für die Individualethik	15
	Literatur des Roman Herzog Instituts zum Thema „Ethik und Marktwirtschaft“	16

## 1 Maßlose Kritik an der Maßlosigkeit – Ein Fall für die Medienethik

Unternehmenslenker haben einen schlechten Ruf. Millionenabfindungen und -gehälter für Topmanager, Luxus- und Lustreisen auf Firmenkosten, Bilanzmanipulationen, Insidergeschäfte, von Heuschrecken zerschlagene Firmen, Korruption und Bestechung, Steuerhinterziehung, Wirtschaftskriminalität, betrogene Kleinaktionäre und schließlich Massenentlassungen trotz Milliarden Gewinnen und hoher Langzeitarbeitslosigkeit: Diese Themen und Schlagzeilen prägen derzeit das Bild von Unternehmen und Wirtschaft in Medien und Öffentlichkeit.

Die veröffentlichte Meinung hat längst alle Manager in die Gesamthaftung genommen und schuldig gesprochen. Ackermann und Co. sind nur die exemplarischen Beispiele für ein angeblich weit verbreitetes Fehlverhalten. Allerdings erkennen manche Journalisten mittlerweile, dass „die Kritik an der Maßlosigkeit jedes Maß verloren hat. Manager-Bashing ist schick geworden, es herrscht der blanke Hass auf ‚die da oben‘, diese vaterlandslosen Gesellen – Abzocker, gierige Schurken allesamt. Weil Volkswagen, Telekom und die Allianz Tausende Stellen abbauen, gelten alle Manager als Versager. Eine ganze Kaste wird an den Pranger gestellt: von Politikern, von Gewerkschaftern, irgendein offenes Mikro findet sich immer. Das ist bequem – und lenkt wunderbar vom eigenen Versagen ab“, kommentiert Marc Brost in der nicht unbedingt für wirtschaftsfreundliche

Ansichten verdächtigen Wochenzeitung „Die Zeit“ (Nr. 44, 26. Oktober 2006).

Die undifferenzierten Diskussionen fügen sowohl Managern und Politikern als auch dem marktwirtschaftlichen System und den politischen Institutionen insgesamt großen Schaden zu (Abbildung 1). Trotz großer Erfolge – zum Beispiel dem hohen Wohlstand – sagt nicht einmal jeder Fünfte, das marktwirtschaftliche System funktioniere gut. Dem international allenfalls durchschnittlichen Bildungssystem vertrauen hingegen deutlich mehr als doppelt so viele. Einziger Lichtblick aus Sicht der Wirtschaft ist, dass die Menschen dem Mittelstand immerhin mehr Vertrauen entgegenbringen als anderen Institutionen und den großen Wirtschaftsunternehmen.

Die Kluft zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit wirft Fragen über die Qualität der Wirtschaftsberichterstattung auf, die untersucht werden sollten. Ziel der Medienethik sollte es dabei sein, kritisch zu hinterfragen, ob die Art der Darstellung der Unternehmen und der Wirtschaft sachgerecht ist. Möglicherweise ist die maßlose Kapitalismuskritik auch einem fehlenden Verständnis von – zugegebenermaßen komplexen – ökonomischen Zusammenhängen geschuldet. Wobei die moderne Volkswirtschaftslehre nicht ganz unschuldig daran ist, dass Journalisten und interessierten Laien das Verständnis abhandengekommen ist. Teilweise werden auch nur die (vermeintlichen oder tatsächlichen) Leser-, Zuschauer- und Hörerinteressen bedient, wenn über jeden Verdachtsfall von Korruption, Fehlverhalten oder Bereicherung ausführlich berichtet wird, während die

Einstellung des Verfahrens höchstens noch als Randnotiz in den Printmedien auftaucht. Diese Verzerrung schürt das Misstrauen gegenüber der freiheitlichen Wirtschaftsordnung und konstruiert ein einseitiges Bild von Wirtschaft. Auch wenn die bestehende marktwirtschaftliche Ordnung nicht die beste aller vorstellbaren Welten ist, gibt es derzeit keine bessere real funktionierende Wirtschaftsordnung, welche in ähnlichem Maße Wohlstand für viele und soziale Mindestsicherung für alle geschaffen hätte.

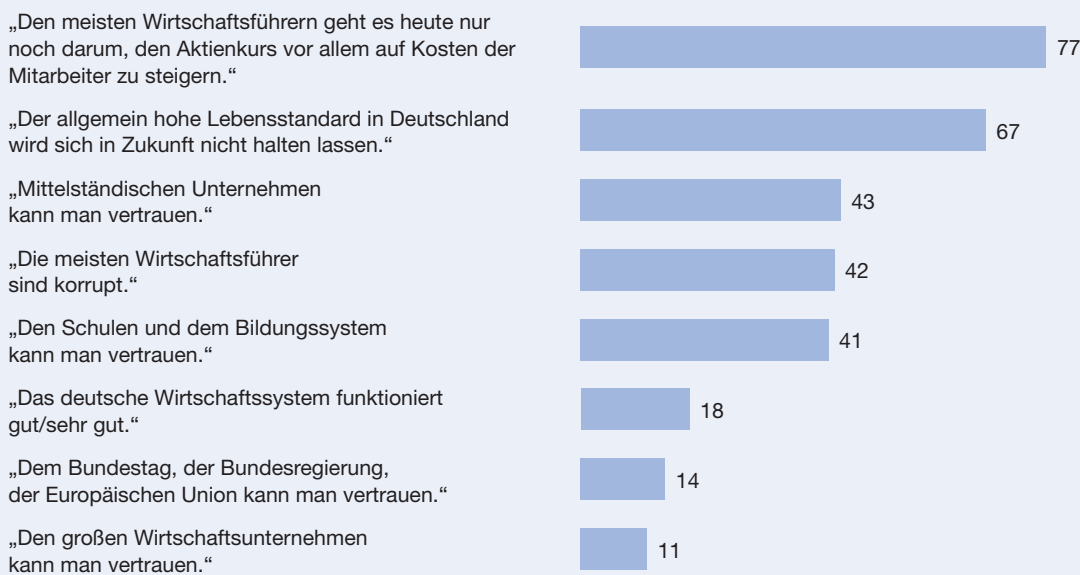
Unternehmen sollten sich aber keineswegs als wehrlose Kampagnenopfer betrachten, son-

dern ihr Verhalten anpassen. Die derzeitige öffentliche Wahrnehmung von Managern und Wirtschaft verdeutlicht, dass Führungskräfte die moralische Dimension stärker in ihr Denken, Handeln und Kommunizieren einbeziehen müssen. Denn Unternehmen sind nicht nur wirtschaftlichen Risiken, sondern als wichtiger gesellschaftlicher Akteur zunehmend auch moralischen Risiken ausgesetzt. Diese beruhen auf der Unvereinbarkeit von gefühlsmäßigen Sehnsüchten der Bevölkerung auf der einen und sachlichen Notwendigkeiten der Volkswirtschaft auf der anderen Seite. Erforderlich ist deshalb unter anderem eine Kommunikation, welche

## Misstrauen gegenüber der Marktwirtschaft und den Managern

Abbildung 1

So viel Prozent der Befragten stimmen der jeweiligen Aussage zu



Quelle: TNS Emnid, 2006, Repräsentative Bevölkerungsumfrage für den Ethik-Monitor der Stiftung „Wert(e)volle Zukunft“

## Ebenen der Ethik in der Wirtschaft

Übersicht 1

**Wirtschaftsethik:** Welche moralischen Normen und Ideale können unter den Bedingungen der Knappheit von Gütern und Produktionsfaktoren umgesetzt werden?

**Unternehmensethik:** Welche unternehmens-internen Strukturen, (Ethik-)Richtlinien und Maßnahmen (zum Beispiel Wertemanagement, Ethik-Audit) sind für das Zusammenarbeiten notwendig (Mesoebene)?

**Individualethik:** Welche individuellen Moralvorstellungen – Gewissen/Präferenzen/ (Berufs-)Ethos – sind für das Zusammenleben der Individuen notwendig (Mikroebene)?

**Ordnungsethik:** Welche allgemeinen, universalisierbaren, dauerhaften Regeln und Restriktionen innerhalb der staatlichen Rahmenordnung sind aus ethischer und wirtschaftlicher Sicht notwendig (Makroebene)?

auf diese Widersprüche eingeht, verbunden mit einer verstärkten Aufklärung über ökonomische Zusammenhänge.

Unternehmen, Staat und Individuen müssen sich auf ihrer jeweiligen Zuständigkeitsebene unterschiedlichen ethischen Fragen stellen, wie Übersicht 1 veranschaulicht. Um den Einzelnen

(Individualethik) in moralischen Konfliktsituationen nicht zu überfordern, sind auf staatlicher (Ordnungsethik) oder unternehmerischer (Unternehmensethik) Ebene allgemeingültige Regeln festzulegen. Einige Unternehmen haben sich dieser Aufgabe bereits gestellt und im Unternehmen Ethikkodizes eingeführt. Diese müssen dann bei der Unternehmensführung oder auch der Korruptionsbekämpfung gelebt werden. Richtig verstandene Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility) beginnt schon hier. Der Staat sollte sich auf die Setzung von Rahmenbedingungen konzentrieren, die dann – wie zum Beispiel beim Corporate Governance Kodex geschehen – im Dialog konkretisiert werden können.

## 2 Missverstandene Wirtschaft – Ein Fall für die Wirtschaftsethik

### 2.1 Gewinne fördern das Gemeinwohl

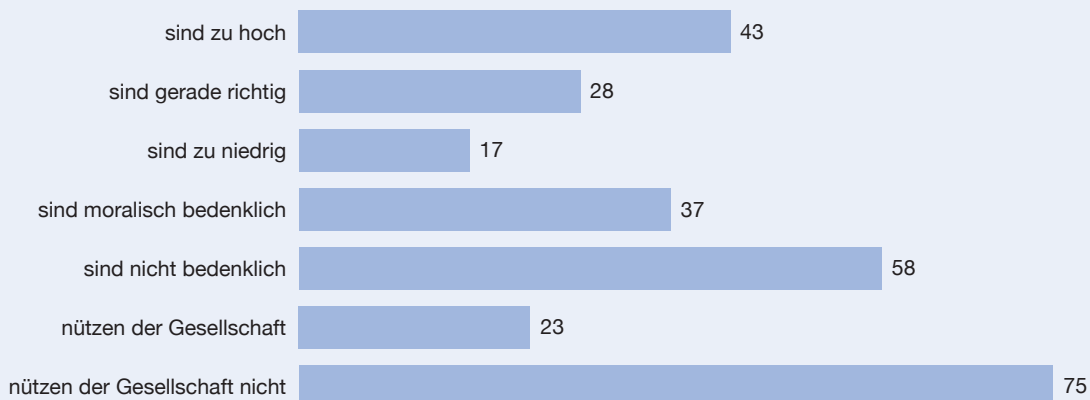
Drei Viertel der Deutschen meinen, Unternehmensgewinne nützen der Gesellschaft nichts. Ebenso viele finden es zudem unheimlich, dass Arbeitsplätze selbst in erfolgreichen Unternehmen unsicher sind. Jeder Dritte hält Gewinne gar für unmoralisch (Abbildung 2). Dabei sind Gewinne nicht etwas Schlechtes, sondern die Voraussetzung für Wachstum, Investitionen und Beschäftigung. Unternehmen können nur

dann Steuern zahlen, wenn sie Gewinne erwirtschaften. Auch das zusätzliche gesellschaftliche Engagement der Unternehmen in Höhe von 10 Milliarden Euro pro Jahr – dies entspricht fast der Hälfte der Ausgaben für Sozialhilfe – ist nur möglich, wenn profitabel produziert wird. Diese ökonomische Notwendigkeit wird in Neiddebatten jedoch verdrängt. Der ökonomische Alphabetismus oder die Ignoranz, die sich darin widerspiegeln, müssen zu denken geben. Immerhin scheinen sich die Bundesbürger gewisser Bildungslücken bewusst zu sein: Ebenfalls gut drei Viertel aller Deutschen fordern ein Pflichtfach „Wirtschaft“ in der Schule.

### Unternehmensgewinne in Deutschland

Abbildung 2

So viel Prozent der Bundesbürger meinen: Unternehmensgewinne in Deutschland ...



Quelle: Bankenverband, 2005

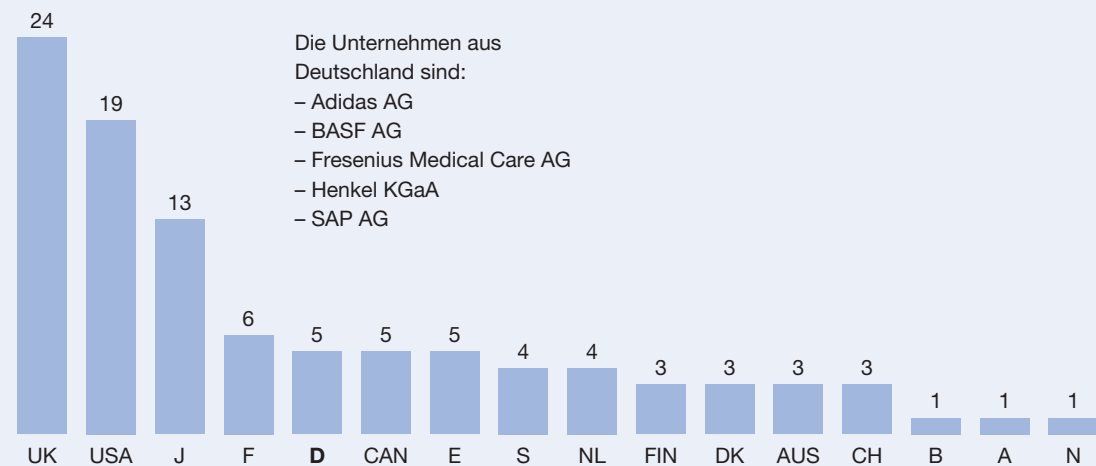
## 2.2 Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Qualitätsmerkmal

Unter dem Begriff Corporate Social Responsibility demonstrieren viele Unternehmen ihr Verständnis von Verantwortung und Nachhaltigkeit. Als nachhaltig wirtschaftende Unternehmen gelten solche, die sich neben den fundamentalen betriebswirtschaftlichen Zielen auch gesellschaftliche Ziele zum Beispiel im Umweltschutz oder im sozialen Bereich setzen und darüber hinaus die Unternehmensführung auf nachhaltiges Wirtschaften trimmen. Deutsche Unternehmen haben – zumindest was die Kommunikation in Sachen Nachhaltigkeit betrifft – verglichen mit Unternehmen aus anderen Industrienationen – deutlichen Nachholbedarf (Abbildung 3).

Rund ein Viertel der 100 nachhaltigsten Unternehmen der Welt kommt aus dem Vereinigten Königreich, jedes fünfte aus den USA und etwa jedes siebte aus Japan, während aus der führenden Warenexportnation Deutschland nur fünf Unternehmen auf der Liste stammen. Der Nutzen der Nachhaltigkeit hat sich hierzulande in den Chefetagen offenbar noch nicht ausreichend herumgesprochen – der ökonomische Nutzen wohl gemerkt. Denn langfristige Strategien sorgen auch für höhere Börsenkurse, sodass Ethik sich betriebswirtschaftlich rechnet. Davon handelt der nächste Abschnitt.

### Die Top 100 nachhaltigsten Unternehmen kommen aus folgenden Ländern

Abbildung 3



Quelle: World Economic Forum, 2007



### 2.3 Wertemanagement steigert den Gewinn

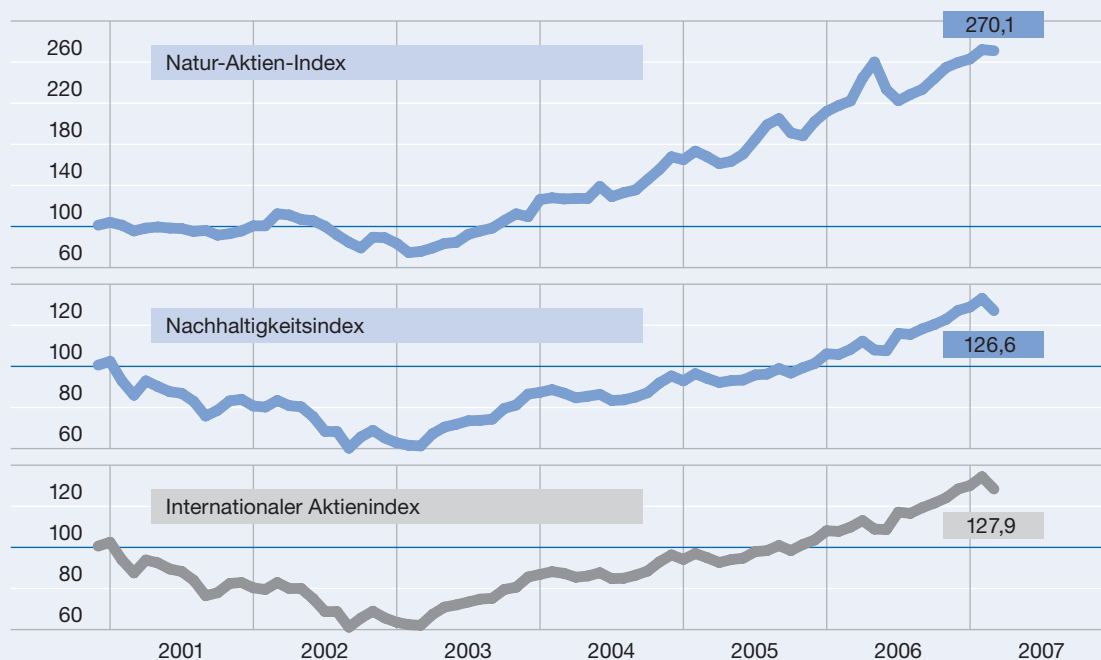
Weit verbreitet ist die Ansicht, dass Gewinn und Gewissen stets im Widerspruch zueinander stehen. Dabei sind Unternehmen, die auf nachhaltige, langfristige Strategien setzen, letztlich am Markt erfolgreicher als Unternehmen, die sich der quartalsweisen Gewinnmaximierung unterwerfen. Unternehmen können durch klare ethische Verhaltensregeln (Codes of Conduct) ihren Mitarbeitern moralisches Handeln erleich-

tern. Nicht nur die von Wirtschaftsprüfern auf über 20 Milliarden Euro geschätzten Schäden durch Diebstähle, Unterschlagungen und Betrug – meist durch die eigenen Mitarbeiter – können Unternehmen so eindämmen. Risiko-Controlling und Risiko-Governance in Form von Wertemanagement verbessern auch die Wettbewerbssituation des Unternehmens. Durch die Stärkung der Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“ wird die Position im Qualitäts- und Preiswettbewerb gestärkt. Die Arbeitszufrieden-

### Aktienindizes: Öko-Firmen gewinnen

Abbildung 4

Dezember 2000 = 100



Stand: jeweils Monatsende; Natur-Aktien-Index: der NAI berücksichtigt nur 25 als besonders umweltfreundlich angesehene Unternehmen führender Industrieländer z. B. aus den Bereichen Kosmetik, Wasserversorgung, Gesundheitswesen, Finanzdienstleistungen; Nachhaltigkeitsindex: Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World mit über 300 Aktien, die Auswahl umfasst jeweils diejenigen 10 Prozent der Unternehmen aller Branchen, die die vorgegebenen Nachhaltigkeitskriterien am besten erfüllen; Internationaler Aktienindex: Morgan Stanley Capital International (MSCI), der führende internationale Aktienindex, der auf 1.470 Aktienkursen aus 20 Ländern basiert und rund 60 Prozent der Börsenkapitalisierung dieser Länder repräsentiert; Quellen: Morgan Stanley; vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste; SAM Indexes Zürich; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

heit der Mitarbeiter steigt und die Zahl der Krankheitstage geht zurück, wenn es klare Verhaltensvorgaben gibt und Mitarbeiter in möglichen Konfliktsituationen beim Abwägen zwischen moralisch einwandfreiem und rein erfolgsorientiertem Verhalten nicht alleingelassen werden.

Nachhaltige Strategien zahlen sich oftmals auch an der Börse aus. Denn Aktien von Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit besonderen Wert legen, schneiden häufig nicht schlechter ab als Aktien generell, wie exemplarisch ein Vergleich zweier Nachhaltigkeitsindizes mit einem internationalen Aktienindex verdeutlicht. Anleger, die zu Beginn des Jahres 2001 auf den Natur-Aktien-Index (NAI) setzten, haben in den vergangenen sechs Jahren ihr Kapital um 170 Prozent gesteigert. Der konventionelle internationale Aktienindex (MSCI World) verbuchte hingegen nur einen Gewinn von rund 28 Prozent. Wer sich beim Anlegen am Dow-Jones-Nachhaltigkeitsindex (DJSI World) orientierte, hatte zwar eine etwas geringere Rendite von knapp 27 Prozent, dafür aber ein besonders ruhiges Gewissen. Betrachtet man nur die letzten drei Jahre, so stiegen der internationale Aktienindex und der DJSI-Nachhaltigkeitsindex mit rund 50 Prozent nahezu gleich stark. Geldanlagen in den Natur-Aktien-Index NAI verdoppelten ihren Wert sogar (Abbildung 4).

Das sind keine Glückstreffer. Auch im Durchschnitt entwickelten sich die bekanntesten 29 Nachhaltigkeitsindizes in der Vergangenheit nicht schlechter als vergleichbare konventionelle Aktienindizes. Allerdings wird die doppelte Dividende – Gewinn plus gutes Gewissen – bei eini-

gen Nachhaltigkeitsindizes mit etwas höherem Risiko erkaufte, wie Studien des ZEW Mannheim zeigen.

Ein Vergleich des Börsenerfolgs von 106 Unternehmen, die ganz oder teilweise in Familienhand sind (GEX-Index), mit dem der DAX-30-Unternehmen belegt darüber hinaus, dass langfristige Gewinnmaximierungsstrategien erfolgreicher sind als kurzfristiges Quartalsdenken: Von 2005 bis 2007 erhöhte sich der Wert der DAX-30-Unternehmen um 62 Prozent, während die langfristiger orientierten Familienunternehmen ihren Wert mehr als verdoppelten (plus 104 Prozent). Das Handelsblatt (19. Februar 2007) sprach deshalb vom „Vorbild Familienfirma“ für institutionelle Anleger und Fondsmanager.

### 3 Massenentlassungen trotz Milliardengewinnen – Ein Fall für die Ordnungsethik

An den Verfehlungen und Fehlentscheidungen einiger Manager gibt es nichts zu beschönigen. Aber rechtfertigen peinliche Skandalfälle und Beispiele von Managementversagen eine generelle Kritik an Marktwirtschaft, Wettbewerb und allen Unternehmenskern? Das ist stark zu bezweifeln. Beispielsweise sind Massenentlassungen nicht per se und undifferenziert als unmoralisch oder verwerflich zu kritisieren. So meinen viele Kapitalismuskritiker, Gewinne würden immer dann steigen, wenn Arbeitsplätze abgebaut werden. Damit würden Unternehmen trotz guter Ausgangslage ihre „moralische Pflicht“, Arbeitsplätze zu schaffen, nicht erfüllen. Und in der Tat: Deutsche Unternehmen erwirtschaften, nach zum Teil hohen Verlusten in den Vorjahren, mehrheitlich wieder Gewinne – und setzen dennoch die begonnenen Restrukturierungen, die zum Teil auch mit dem Abbau von Arbeitsplätzen einhergehen, fort. Andere Unternehmen haben hingegen längst begonnen, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung steigt und die Arbeitslosenzahl geht – von einem freilich sehr hohen Niveau – weiter zurück. Sogar die Löhne steigen. Diese aktuelle Lage verdeutlicht, dass eine statische und unternehmensbezogene Betrachtung zu kurz greift: Es ist empirisch und theoretisch falsch, dass Gewinnsteigerungen vor allem auf Arbeitsplatzabbau beruhen und somit eine Gewinnmaximierung zulasten der Arbeitnehmer stattfindet.

#### 3.1 Kapitalmärkte reagieren schneller als Arbeitsmärkte

Grundsätzlich ist für Unternehmen zur Gewinnerzielung sowohl der Einsatz von Arbeit, Kapital, Boden und Humankapital erforderlich. Immer dann, wenn deren Verhältnis für die optimale Ressourcennutzung nicht mehr stimmt, finden Anpassungsprozesse statt. Da die Kapitalmärkte sehr viel flexibler reagieren als die – oft sehr viel stärker regulierten – Arbeitsmärkte und die Kapitalanleger auch viel schneller handeln können als die Arbeitskräfte, verlaufen die Anpassungsprozesse jedoch unterschiedlich schnell. Über längere Zeiträume betrachtet entwickeln sich Gewinne und Beschäftigung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in aller Regel nicht gegenläufig, sondern gleichläufig. Die Gewinne reagieren dabei immer schneller als die Beschäftigung. Wenn zu Beginn einer Rezession die Aufträge ausbleiben, verändern sich der Personalbestand und damit auch die Kosten zunächst kaum. Die Erlöse gehen hingegen zurück. Diese verzögerte Reaktion auf dem Arbeitsmarkt im Wirtschaftsverlauf gehört zu den Gesetzmäßigkeiten der Konjunktur. Diese Verzögerung ist zum Teil auf Arbeitsmarkttrigiditäten, zum Teil auf die relative Immobilität des Faktors Arbeit zurückzuführen.

#### 3.2 Eine Verzögerung des Strukturwandels rächt sich

Nicht nur auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene, sondern auch im Einzelbetrieb bewegen sich Gewinn- und Beschäftigungsindikatoren in der

Regel in dieselbe Richtung. Fangen Unternehmen allerdings zu spät damit an, Überkapazitäten abzubauen, sinken die Gewinne, ohne dass die Personalkosten zeitgleich verringert werden. Damit werden die Unternehmen geschwächt und der notwendige Strukturwandel verzögert sich. In Kombination mit den deutschen Kündigungsschutzvorschriften führt das dazu, dass statt einer regulären Fluktuation Massenentlassungen über betriebsbedingte Kündigungen stattfinden. Da Entlassungen wegen hoher Abfindungszahlungen vergleichsweise teuer sind und somit finanziert werden müssen, erfolgt der Beschäftigungsabbau ausgerechnet dann, wenn Gewinne erzielt werden. So kommt es zu dem in den Medien häufig verkürzt dargestellten und stark kritisierten Phänomen, dass trotz Milliardengewinnen Massenentlassungen stattfinden. Dass der Einzelne unter dem Strukturwandel leidet, ist unbestritten. Gerade deshalb muss die schnelle Wiederbeschäftigung an anderer Stelle das Ziel sein.

### 3.3 Konsumentensouveränität ist ein moralisches Fundament

Das Argument, Unternehmen hätten die moralische Pflicht, Arbeitsplätze zu schaffen, ist falsch. Diese Ansicht beruht auf Missverständnissen über die Aufgabenverteilung in einer Sozialen Marktwirtschaft. Denn die Aufgabe der Unternehmen besteht darin, gute und preisgünstige Produkte für die Konsumenten herzustellen und damit Gewinne zu erwirtschaften. Erforderlich ist dafür der effiziente, das heißt der ressourcenschonende Einsatz der Produktionsfaktoren.

Arbeitsplätze auf Kosten von Gewinnen zu schaffen, verstößt sowohl gegen die ethische als auch gegen die ökonomische Logik. Ethisch und ökonomisch fragwürdig ist es, eine Ressourcenverschwendung zu fordern. Denn der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit würde nicht in der besten Verwendung erfolgen, sondern in einer weniger sinnvollen sowie ineffizienten Weise, die nicht nur den Strukturwandel behindert, sondern auch zu einer schlechteren Versorgung zum Beispiel bei sozialen Dienstleistungen (Pflege, Krankenversorgung) führt. Damit wird der zu verteilende Kuchen und der Wohlstand kleiner als er sein könnte. Letztlich wäre es zum Schaden der Verbraucher, diese Logik zu missachten. Denn das Gewinnstreben führt dazu, die Konsumbedürfnisse der Konsumenten bestmöglich zu befriedigen – dies ist das Ziel der Marktwirtschaft. Die Begründung unseres Wirtschaftssystems stellt letztlich auf die Bedürfnisse der Konsumenten als Ziel ökonomischen Handelns ab und nicht auf die der Produzenten. Deren Gewinne sind nur die Folge, wenn Wille und Wunsch der Verbraucher besser erfüllt wurden als von anderen Anbietern. Kein Konsument wird durch Unternehmen zum Konsum bestimmter Güter gezwungen, auch wenn es – in der Regel staatlich motivierte – Ausnahmen wie die Kfz-Haftpflichtversicherung gibt, wobei der Kunde in diesem Fall zumindest noch die Auswahl zwischen verschiedenen Anbietern hat.

Ziel der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung ist es, dem Konsumenten die Wahl zu lassen und die Unternehmen durch den Wettbewerbsdruck zur besonders guten Befriedigung der Konsumentenwünsche anzuhalten.

Die Konsumentenwünsche sind in einer Wettbewerbsordnung entscheidend für den Fortbestand eines Unternehmens und seiner Arbeitsplätze. Wenngleich die Macht eines einzelnen Konsumenten gering ist, entscheidet letztlich das Verhalten aller Kunden darüber, ob Unternehmensstrategien erfolgreich sind oder versagen. Das Scheitern von Ideen, Innovationen und Strategien gehört zur Wettbewerbsordnung unausweichlich dazu. Nur so kann der Wettbewerb als Prozess der schöpferischen Zerstörung auch seine positiven Wirkungen entfalten. Selbstverständlich können Unternehmen ausprobieren, ob sie mit besonders nachhaltig produzierten Gütern oder Dienstleistungen im Wettbewerb besser bestehen können. Abhängig ist der Erfolg einer derartigen „Ethikoffensive“ aber letztlich von den Konsumentenwünschen. Das Ende der „Geiz ist geil“-Kampagne im Oktober 2007 ist beispielsweise auf den geänderten „Zeitgeist“ (Konsumverhalten) und das wirtschaftliche Wachstum in Verbindung mit mehr Ressourcen auch für nachhaltigen Konsum zurückzuführen.

### 3.4 Vollbeschäftigung kann kein Ziel einzelner Betriebe sein

Den Unternehmen eine Verantwortung dafür zuzuschreiben, Arbeitsplätze zu schaffen, ignoriert die Eigengesetzlichkeiten von marktwirtschaftlichen Systemen. Zudem wird damit die Funktion verschiedener Verantwortungsebenen verkannt, die aus Sicht der Wirtschaftsethik zu unterscheiden sind (vgl. auch Übersicht 1). Vollbeschäftigung ist nämlich ein gesamtwirtschaft-

liches und damit ordnungsethisches Anliegen, aber nicht das eines einzelnen Betriebs. Müsstent Unternehmen mehr Beschäftigte einstellen, als sie zur Erstellung der Güter benötigen, würde dies die Kosten der Unternehmen erhöhen. Weil sie dadurch gegenüber ihrer Konkurrenz an Wettbewerbsfähigkeit verlieren, wäre eine größere Anzahl von Arbeitsplätzen gefährdet.

### 3.5 Erfolge in der Vergangenheit sind kein Garant für die Zukunft

Hohe Gewinne sind kein Signal dafür, dass Unternehmen Arbeitsplätze schaffen könnten. Sie zeigen lediglich an, dass in der Vergangenheit die Wünsche der Konsumenten besonders gut befriedigt wurden. Milliardengewinne sind somit kein volkswirtschaftliches Übel, sondern – in einer funktionierenden marktwirtschaftlichen Ordnung – Basis für Wohlstand und Beschäftigung. Allerdings ist es sowohl für eine Volkswirtschaft als auch für einzelne Unternehmen fatal, sich auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen. Nur der beständige Wandel und die Bereitschaft, auf Veränderungen zu reagieren oder sich frühzeitig darauf vorzubereiten, sichern auch zukünftigen Generationen den Wohlstand. Sicherheit durch Wandel lautet angesichts der Globalisierung, der größeren Chancen für viele und der größeren Offenheit der Märkte die Devise. Handelt es sich aber um dauerhaft hohe Gewinne, so können daraus ganz andere Forderungen abgeleitet werden als die nach einer Personalaufstockung: Offenbar fehlt es an Wettbewerb, sodass die Wettbewerbspolitik liberalisierend eingreifen sollte. Es ist zu unter-

suchen, ob Unternehmen ihre besondere Marktstellung ausnutzen können, um Kunden hohe Preise abzuverlangen. Wenn Kunden bei dauerhaft hohen Gewinnmargen nicht zu anderen Anbietern wechseln, dann offenbar deswegen,

weil sie gar keine Wahl haben. Es drängen keine anderen, innovativen, preisgünstigeren Anbieter auf den Markt und können neue Arbeitsplätze schaffen. In solchen Märkten ist eine wettbewerbspolitische Öffnung angezeigt.

## Fallbeispiel: Korruption oder Karriereknick?

Übersicht 2

Im Unternehmensalltag geraten Mitarbeiter immer wieder in Gefahr, dem Anreiz der Korruption nachzugeben. Die Konzepte der Wirtschafts- und der Unternehmensethik bieten für Interessenkonflikte allgemeine Lösungen, die sowohl moralisch als auch ökonomisch vertretbar sind. Ohne solche Lösungen stehen Mitarbeiter vor einem Entscheidungsdilemma wie dem folgenden.

Ein junger Vertriebsmitarbeiter bei einem großen deutschen Konzern erhält seine erste große Bewährungschance: Er soll für die Firma in einer Ausschreibung die Beteiligung an einem bisher staatlichen Unternehmen im Ausland gewinnen. Der zuständige ausländische Wirtschaftsminister sagt ihm, das Angebot sei zwar gut, aber nur gegen eine Gefälligkeitszahlung an ihn würde auch der Zuschlag erfolgen. Vereinfachend betrachtet, stehen diese vier Optionen zur Lösung des Konflikts zur Verfügung:

- (A) Die Bestechung akzeptieren und den Betrag auf den Angebotspreis aufschlagen. Das hieße, den Auftrag für die Firma und die Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern – und die eigene Karriere zu fördern.
- (B) Rücksprache mit der Firma halten und nach den firmeninternen Verhaltensrichtlinien (Ethikkodex) fragen. Mögliche Antworten des Unternehmens könnten lauten:
  - a) Keine Regelung vorhanden – entscheiden Sie selbst.
  - b) Bestechung gehört zum Alltag, andere Firmen zahlen auch.
  - c) Unsere Unternehmenskultur („Codes of Conduct“) verbietet Korruptionszahlungen.
- (C) Den Korruptionsversuch aufgrund eigener Gewissensbisse zurückweisen.
- (D) Bestechung akzeptieren, aber den geforderten Betrag verdoppeln – als Risikoaufschlag für sich selbst.

Anzustreben ist die Lösung (B) c), das heißt eine unternehmensweite Lösung, welche die Korruption auf Regelebene sanktioniert und nicht auf personeller Ebene.

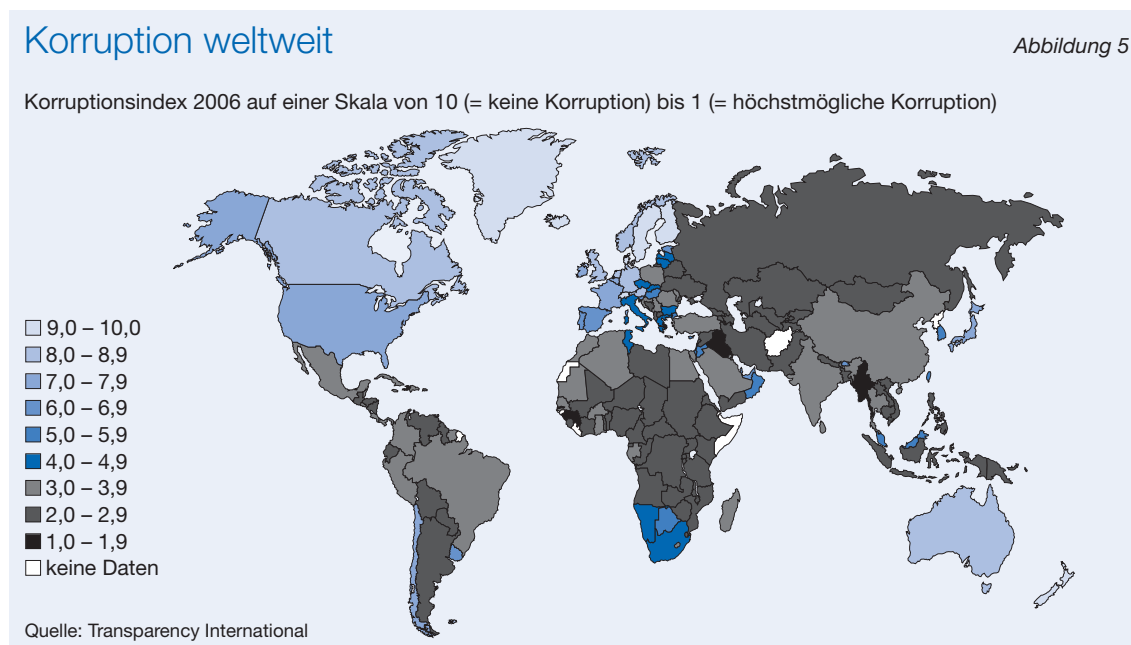
## 4 Korruption – Ein Fall für die Unternehmensethik

Korruption ist ein altbekanntes Phänomen. Korruptionspraktiken haben schon vor mehr als 3000 Jahren den ägyptischen Staat in Bedrängnis gebracht, zu Machtkämpfen und in deren Folge zu Hungersnöten beigetragen. Heutzutage ist sie in verschiedenen Formen wie Bestechung, Gefälligkeitszahlungen, Vetternwirtschaft oder Nepotismus zu beobachten. Wie verbreitet solche Korruptionsformen in der Welt heute sind, ist in Abbildung 5 dargestellt. Je dunkler die Tönung, desto korrupter sind die Geschäftsgewohnheiten in dem jeweiligen Land.

Kennzeichnend für Korruption ist, dass zwei Akteure sich auf Kosten eines Dritten berei-

chern. Selbst wenn Korruptionszahlungen in einigen Ländern eine Art Quasi-Steuer darstellen und ausländische Korruptionszahlungen an Amtsträger bis 1999 in Deutschland noch steuermindernd geltend gemacht werden konnten: Korruption ist moralisch nicht legitimierbar. Sie ist ein Regelverstoß und beinhaltet einen Vertrauensbruch. Korruption ist moralisch weder teleologisch (die Folgen sind sozial wie ökonomisch destruktiv) noch deontologisch (Korruptionspraktiken sind kein universalisierbares Handlungsprinzip) zu rechtfertigen.

Das Fallbeispiel in Übersicht 2 zeigt, wie wichtig systematische Lösungsmöglichkeiten sind, um Korruption zu vermeiden. Sind solche Regeln etabliert, lässt sich das Ziel der Renditemaximierung bei moralisch einwandfreiem Verhalten erreichen.



Korruption ist nicht nur ein moralisches Problem, sondern auch ein ökonomisches. Durch Korruption erhält nämlich oftmals nicht das Unternehmen den Auftrag, welches die beste Kosten-Nutzen-Kombination anbieten kann, sondern ein Unternehmen, das ein schlechteres Angebot gemacht hat. Damit werden unterm Strich Ressourcen verschwendet und der Wohlstand vermindert. Korruption ist daher auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive abzulehnen.

Doch die gesamtwirtschaftliche Perspektive unterscheidet sich von der einzelwirtschaftlichen. Die Entscheidungssituation der einzelnen Unternehmen stellt sich nämlich so dar, dass jedes Unternehmen den Auftrag erhalten will und daher einen Anreiz hat, zu korrumpieren. Unternehmen, die moralisch handeln wollen, schaden sich in diesen Fällen selbst. Es muss ein wettbewerbsneutrales Regelsystem geben, das Korruption verhindert. Dazu sind Regeln

geeignet, die mehr Transparenz verlangen und die Auftragsvergabe so gestalten, dass für die Unternehmen und die Beamten kein Anreiz besteht, zu korrumpieren oder korrumpiert zu werden. Wichtig ist es, an den Ursachen anzusetzen. Deshalb ist für bestreitbare Märkte, überschaubare Bürokratie und Zuständigkeiten, mehr Transparenz und hohe Strafen für Korruption zu sorgen. So gesehen ist Korruption eher ein strukturelles und damit auf institutioneller Ebene zu lösendes moralisches Problem.

Auf Unternehmensebene können Ethik-Kodizes geschaffen werden, in denen sich die Unternehmen verpflichten, transparent zu handeln und korruptes Handeln ihrer Mitarbeiter durch entsprechende Anreize und Strafordrohungen zu verhindern. Die Dilemmasituation für Mitarbeiter (Übersicht 2), die sich zwischen einem lukrativen Auftrag und der Sicherung von Arbeitsplätzen im eigenen Unternehmen auf der einen und moralisch einwandfreiem Verhalten auf der anderen Seite entscheiden müssen, sollte über entsprechende Regeln auf Unternehmensebene beseitigt werden. Ethik-Kodizes – also Leitlinien für das Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter – stärken moralisches Verhalten. In diese Unternehmensleitlinien gehört vor allem die Selbstverpflichtung, keine betrügerischen Handlungen zu begehen oder sich an solchen zu beteiligen. Zusätzlich sollten die Mitarbeiter in die Pflicht genommen werden, Korruptionsfälle und andere betrügerische Handlungen, sobald sie davon Kenntnis erlangen, öffentlich zu machen oder an einen Ombudsmann zu melden. Über diese Maßnahme kann es gelingen, moralisches Verhalten zu belohnen, ohne einen Imageschaden davonzutragen.



## 5 Fehlende Vorbilder – Ein Fall für die Individualethik

Die Bedeutung der Wirtschaftsethik darf nicht unterschätzt werden. Sonst ergeht es Unternehmen, die von und in der bestehenden marktwirtschaftlichen Ordnung und deren gesellschaftlicher Akzeptanz leben, so wie dem Zauberlehrling, der die Zauberformel vergisst und von den gesellschaftlichen Entwicklungen überrollt wird. Wenn die Akzeptanz der Marktwirtschaft weiter sinkt, werden die Unternehmen ihres Fundaments beraubt, auf dem sie bislang recht erfolgreich und vergleichsweise ungestört agieren können. Ist die Neiddebatte jedoch voll entbrannt und der Ruf der Wirtschaft generell beschädigt, weil der ehrbare Kaufmann zur Mangelware wird, könnte der Ruf nach dem Meister – insbesondere in einer anonymisierten Großgesellschaft ohne intensive lokale und persönliche Bindungen – zu spät kommen. Neue institutionelle Lösungen sind notwendig, um den gesellschaftlichen Strom der Kapitalismuskritik frühzeitig zu lenken, bevor das Fundament zerstört wird und die bereits von Adam Smith geprägte Zauberformel einer Zielharmonie von Wirtschaft und Ethik in Vergessenheit gerät und ihre Wirksamkeit einbüßt.

### 5.1 Der gesellschaftliche Dialog ist zu fördern

Es ist wichtig, die Vorteile der freiheitlich-marktwirtschaftlichen Ordnung zu kommunizieren. Das liegt nicht etwa daran, dass es etwas schözüreden gebe, sondern an der Tatsache,

dass vermeintliche Alternativen ihre Mängel derzeit nicht unter Beweis stellen müssen: Es fehlen reale Vergleichsmaßstäbe wie sozialistische Wirtschaftssysteme, sodass deren Defizite für viele nicht beobachtbar und erlebbar sind. Zielgruppen einer solchen Kommunikation wären weniger die Unternehmen, sondern vielmehr wirtschaftskritische gesellschaftliche Gruppen. Diesen fehlen häufig ökonomische Grundkenntnisse, weshalb sie mit Unverständnis auf manche unternehmerische Entscheidung reagieren, nur weil sie ihrer Intuition widersprechen. Es lohnt sich, mehr Brücken zwischen Ökonomik und Ethik zu schlagen, zum Beispiel durch den Dialog zwischen Kirchen- und Wirtschaftsvertretern. Das Thema „bedingungsloses Grundeinkommen“ – oder besser gesagt die Forderung nach einem „grundlosen Einkommen“ – ist ein Beispiel für die Sehnsucht, wenigstens ein Stückchen Sozialismus in die globalisierte Welt der Marktwirtschaft zu retten. Diesem Diskurs sollten sich unternehmerisch denkende Vorbilder stellen – um der Stabilität der Gesellschaft und um ihrer selbst willen.

### 5.2 Wirtschaftliche Zusammenhänge müssen erläutert werden

Mit Initiativen in Grundschulen, weiterführenden Schulen und Universitäten bis hin zu Weiterbildungsinstitutionen gilt es, die gefühlsmäßigen Widerstände gegen Freiheit und Marktwirtschaft zu überwinden. Der Erhalt und der Ausbau von Lehrstühlen für Ordnungspolitik und Wirtschaftsethik sind ebenso wichtige Schritte auf diesem Weg wie die Einführung von entsprechenden

Schulfächern zu wirtschaftlichen Fragen. Dem derzeitigen Trend, solche Lehrstühle, die sich mit ordnungspolitischen und ethischen Fragen befassen, umzuwidmen und mit Wirtschaftsmathematikern zu besetzen, sollte mit Blick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen entgegen gewirkt werden.

### 5.3 Wirtschaftsethik als Fach für den Managernachwuchs

Während in angelsächsischen Ländern die Themen Wirtschaftsethik („Business Ethics“) und soziale Verantwortung der Unternehmen („Corporate Social Responsibility“ – CSR) längst zum Pflichtprogramm in der Managerausbildung gehören, fristen diese Themen in Deutschland in der angewandten Lehre und Forschung vielerorts noch ein Nischendasein. Dabei sind deutsche Wirtschaftsethiker seit Jahren international führend auf dem Gebiet der philosophisch-abstrakten Theoriebildung und Fundierung der wirtschaftsethischen Forschung.

Internationale Business Schools bieten vermehrt Kurse zu Nachhaltigkeit, CSR, Business and Society oder Ethik an – im Jahr 2001 waren es 34 Prozent, 2005 schon 54 Prozent aller Business Schools. Doch an den deutschen Hochschulen fehlen entsprechende Initiativen oftmals. Immerhin: Schleswig-Holstein will nun ein Pflichtfach Unternehmensethik für wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge einführen und einige Fachhochschulen bieten entsprechende Kurse im Studium Generale an.

### 5.4 Die Eliten haben eine Vorbildfunktion

Glaubwürdiges Wertemanagement fängt bei Führungskräften, Unternehmern und Managern an, die eine wichtige Vorbildfunktion haben. Sie setzen letztlich die moralischen Standards. Wenn sich die Eliten wenig moralisch verhalten, haben die Mitarbeiter wenig Skrupel, sich ebenfalls moralisch fragwürdig zu entscheiden. Macht geht immer einher mit Verantwortung – nicht nur für den Gewinn, sondern auch für die Gesellschaft. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, lohnt sich auch fürs Unternehmen. Wichtig sind Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität des unternehmerischen Handelns, damit Unternehmern und anderen gesellschaftlichen Eliten wieder mehr Vertrauen entgegen gebracht wird.

### Literatur des Roman Herzog Instituts zum Thema „Ethik und Marktwirtschaft“

**Enste**, Dominik, 2006, Soziale Marktwirtschaft aus ordnungspolitischer Sicht, RHI-Diskussion, Nr. 1, München

**Homann**, Karl, 2007, Ethik in der Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 3, München

**Hüther**, Michael / **Straubhaar**, Thomas, 2007, Plädoyer für ein Leitbild für Deutschland, RHI-Diskussion, Nr. 3, München

**Rodenstock**, Randolf, 2006, Ethische Grundlagen einer gerechten Wirtschaftsordnung aus Sicht der deutschen Wirtschaft, RHI-Information, Nr. 1, München

**Roth**, Steffen J., 2007, Würde, Einkommen und Arbeit in der Sozialen Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 4, München

## Der Autor

Dr. rer. pol. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg; Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Volkswirtschaftslehre und der Soziologie in Köln, Dublin und Fairfax, Virginia; wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Wirtschaftspolitischen Seminar der Universität zu Köln und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Köln (1996–2001); Vorstandsassistent im Gerling-Konzern (2001–2003); Lehrbeauftragter an der Europa Fachhochschule Fresenius (2004–2005); seit 2003 Referent und Projektleiter im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Forschungsfeld „Rechts- und Institutionenökonomik/Wirtschaftsethik“; seit 2007 Dozent für Makroökonomik an der Universität zu Köln.

© 2008 ROMAN HERZOG INSTITUT e.V., München

ISSN 1863-3978 / ISBN 978-3-9811571-7-8

Herausgeber:

ROMAN HERZOG INSTITUT e.V.

Max-Joseph-Straße 5

80333 München

[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

Redaktion: Thilo Großer

Gestaltung und Produktion: edition agrippa, Köln · Berlin

Fotos: caro, ddp, Photothek.net, VISUM

**Die Studie ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich.**

