

A close-up photograph of a person's eyes, looking slightly to the right. The eyes are a striking blue color. In the background, there is a faint, stylized network diagram with blue nodes and connecting lines. The overall aesthetic is clean and professional, with a focus on human perception and technology.

Nr. 11

INFORMATION

ROMAN HERZOG **INSTITUT**

# ETHISCHE GRUNDLAGEN DES WIRTSCHAFTENS

Randolf Rodenstock

# ETHISCHE GRUNDLAGEN DES WIRTSCHAFTENS

Randolf Rodenstock

	Vorwort	2
1	Die Wissenschaft und die Politik: Markt, Macht, Moral	3
2	Die Unternehmen: Leitbild, Leitlinien, Leistung	8
3	Der Einzelne: Vorbild, Verantwortung, Vertrauen	11
	Literatur	12
	Der Autor	

## Vorwort



„Gut oder böse“, „richtig oder falsch“, „gerecht oder ungerecht“ – stereotype Zuordnungen und Bewertungen in Schwarz-Weiß-Manier erleichtern uns das Leben. Sie bieten klare Strukturen in einer immer komplexer werdenden Welt. Dabei suggerieren sie einfache Lösungen und ermöglichen schnelle Schuldzuweisungen. Mit Bezug auf unsere Wirtschaftsordnung, die Soziale Marktwirtschaft, bedeutet dies vereinfachend: „Sozial“ ist gut, „Markt“ ist schlecht. Doch wie bei allen vermeintlichen Gewissheiten ist auch hier Vorsicht geboten, und es lohnt die Mühe, solche „Gewissheiten“ genauer unter die Lupe zu nehmen.

Das Roman Herzog Institut (RHI) hat dies in den letzten Jahren immer wieder getan. Entsprechend verfolgen 2011 zahlreiche Publikationen des RHI zum Leitthema „Corporate Social Responsibility“ das Ziel, Wege zur Überwindung des vermeintlichen Dilemmas zwischen Gewinnstreben auf der einen Seite und sozialer sowie ökologischer Nachhaltigkeit auf der anderen Seite aufzuzeigen.

Dabei geht es auch um die Frage des „ethisch korrekten“ Wirtschaftens. Doch was heißt ethisches Wirtschaften eigentlich? Für die Unternehmen bedeutet es nichts anderes, als im Kerngeschäft Gewinn und Gewissen durch geeignete Strukturen, Prozesse und Werte miteinander in Einklang zu bringen. Ziel der Unternehmen ist es dabei, ihrer Mitverantwortung für die Gesellschaft gerecht zu werden.

Im Folgenden spannt der Vorstandsvorsitzende des RHI, Prof. Randolf Rodenstock, den Bogen noch weiter. Er untersucht neben dem Beitrag von Unternehmen auch die Beiträge von Wissenschaft, Politik und jedem Einzelnen von uns zu den ethischen Grundlagen des Wirtschaftens. Dabei erweitert er die – auch von ihm immer wieder angestoßene – Debatte über eine gerechte(re) Wirtschaftsordnung und bringt seine über viele Jahre theoretisch wie praktisch gewonnenen Einsichten und die eigenen Erfahrungen als Unternehmer ein.

Randolf Rodenstock lebt und lehrt die Verbindung von Ökonomie und Ethik. Neben seinen vielfältigen Aufgaben engagiert er sich bereits seit dem Wintersemester 2006/2007 als Lehrbeauftragter der Technischen Universität (TU) München. Grundlage für die vorliegende RHI-Information ist seine Festrede anlässlich der Verleihung der Honorarprofessur an der TU München. Mit dieser Publikation setzt Randolf Rodenstock einen weiteren Akzent in der Diskussion um die Schnittstelle von Ökonomie und Ethik.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Bertram Brossardt'. The signature is fluid and cursive, written over a light blue horizontal line.

Bertram Brossardt  
Vorstandsmitglied des Roman Herzog Instituts e. V.

## KAPITEL 1

## Die Wissenschaft und die Politik: Markt, Macht, Moral

Mit der Moral der Marktwirtschaft, der Moral der Manager und der Moral der Mitarbeiter ist das so eine Sache. Wenn alles glatt läuft – also der Wohlstand zunimmt, die Gewinne sprudeln und die Löhne steigen – und wir ehrlich miteinander umgehen, interessiert sich kaum jemand für die Ethik wirtschaftlichen Handelns. Aber spätestens seit der internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 ist die Wirtschafts- und Unternehmensethik von einem Randgebiet zu einem zentralen gesellschaftlichen Forschungs- und Themenfeld geworden.

Lassen Sie mich daher die Frage nach den ethischen Grundlagen des Wirtschaftens unter drei große Überschriften stellen und dabei drei unterschiedliche Ebenen betrachten:

- Welche ethischen Grundlagen können und müssen Wissenschaft und Politik schaffen?
- Was können und müssen Unternehmen tun, um Gewinn und Gewissen in Einklang zu bringen?
- Welche Bedeutung hat heute noch das Vorbild des Einzelnen?

Wenden wir uns zunächst der ersten Frage zu. Ohne Zweifel leistet die Wissenschaft einen wesentlichen Beitrag für das Verständnis der ethischen Grundlagen des Wirtschaftens. Vor allem die interdisziplinäre Analyse der Elemente unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ist hierfür wertvoll. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie die Ökonomie, die Philosophie und die Theologie, aber auch die Soziologie und die Psychologie haben in den letzten Jahren dazu viele Beiträge und neue Einsichten geliefert. Dreierlei fällt mir dabei auf:

- Viele dieser wissenschaftlichen Veröffentlichungen sind nur für einen äußerst kleinen Kreis von Menschen verständlich.

- Die Erkenntnisse und Ergebnisse der unterschiedlichen Disziplinen stehen vielfach unverbunden nebeneinander und werden nicht miteinander verknüpft.
- Viele Modelle und Fragestellungen haben wenig mit den Problemen in der realen Welt zu tun.

Deshalb hat sich das von der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft geförderte Roman Herzog Institut (RHI) schon lange vor der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise mit der Ethik der Marktwirtschaft und ihrer fundamentalen Rolle für die Zukunft der Arbeit befasst. Ziel der interdisziplinären Forschungsarbeiten des RHI war und ist es unter anderem, angesichts einer sinkenden Zustimmung der Menschen in Deutschland zur Sozialen Marktwirtschaft nach Wegen zu einer größeren gesellschaftlichen Akzeptanz unserer freiheitlichen Wirtschaftsordnung zu suchen. Denn die Soziale Marktwirtschaft bildet die zentrale ethische Grundlage des Wirtschaftens, oder wie es der Wirtschaftsethiker und Philosoph Karl Homann (2007) formuliert:

„Die Marktwirtschaft mit Gewinnstreben und Wettbewerb ist unter den Bedingungen der modernen Welt das beste bisher bekannte Instrument zur Verwirklichung der Solidarität aller Menschen!“

Aber nur noch weniger als die Hälfte der Deutschen, nämlich 48 Prozent, findet, dass sich die Soziale Marktwirtschaft bewährt hat (Stand: November 2010; Bankenverband, 2010, 8). Dies ist der niedrigste Wert seit 1994, als noch fast drei Viertel der deutschen Bevölkerung unsere Wirtschaftsordnung unterstützten (Abbildung 1).

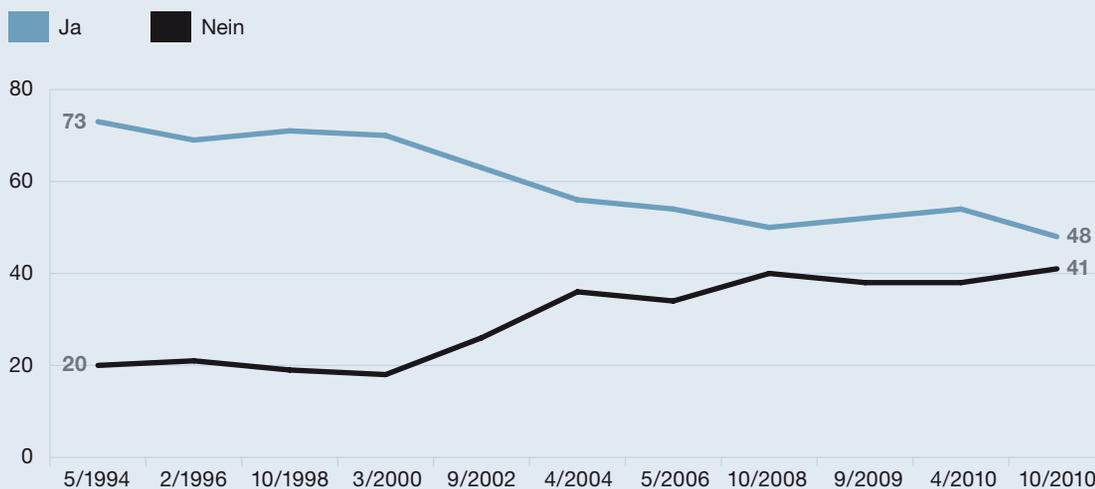
Die Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft ist hierzulande groß. Und dies, obwohl dieses System, das auf der Steuerung der Ressourcen über den Preis- und Marktmechanismus beruht, ganz offensichtliche Erfolge erzielt hat. Schließlich sorgen der Markt und der Wettbewerb zwischen den Unternehmen für

- ein breites Warenangebot zu günstigen Preisen für die Kunden,

### Das Ansehen der Sozialen Marktwirtschaft schwindet

Abbildung 1

Einschätzungen zu der Aussage „Die Soziale Marktwirtschaft hat sich bewährt“, in Prozent



Differenz zu 100: weiß nicht/keine Angabe; Quelle: Bankenverband, 2010

- Innovationen und
- technischen Fortschritt.

Das heißt, im Ergebnis werden durch das ständige freie Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage die Bedürfnisse der Bevölkerung immer besser befriedigt. Die Anreizwirkung im marktwirtschaftlichen System ist klar. Denn nur wer anderen Gutes tut, bekommt dafür auch einen Lohn. Die Konsumenten entscheiden in einer Wettbewerbsordnung, wie viel ihnen ein Gut wert ist und welchen Preis sie dafür zu zahlen bereit sind.

Mit ihrer Wettbewerbsordnung erweist sich die Soziale Marktwirtschaft auch im strukturellen Sinn als ökonomisch nachhaltig. Bei entsprechender Wettbewerbskontrolle verhindert sie eine zu starke Zusammenballung von Marktmacht und stellt die Angebotsvielfalt – speziell auch die Vielfalt von Unternehmen – sicher. Es gibt ein „Stirb und werde“ von Unternehmen, das immer neue Unternehmen entstehen lässt, welche die sich verändernden Bedürfnisse der Menschen noch besser befriedigen. Die Vorteile des Wettbewerbs lassen sich mit Zahlen und Fakten belegen:

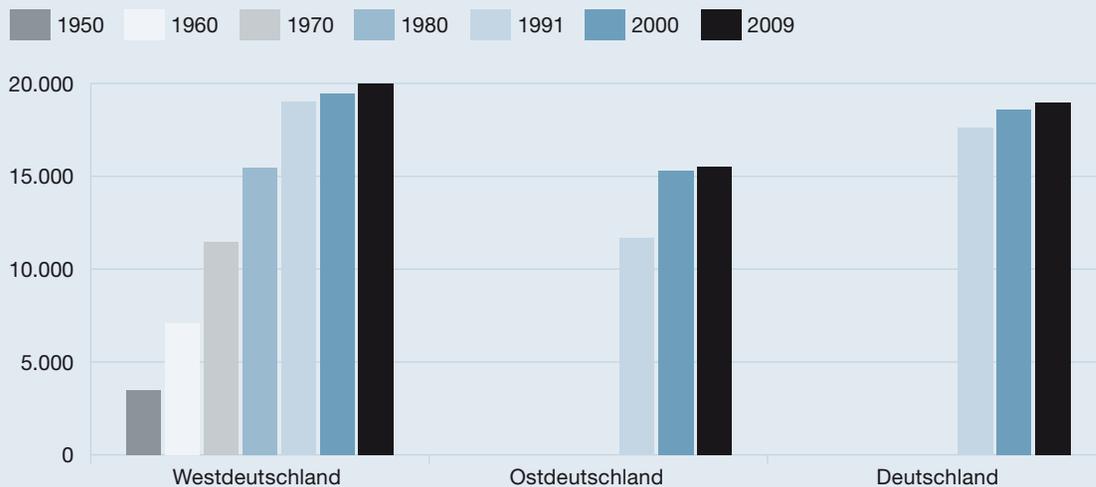
- Von 1950 bis 2009 hat sich das Pro-Kopf-Einkommen – gemessen als das reale verfügbare Einkommen je Einwohner – in Deutschland nahezu versechsfacht (Abbildung 2).
- In den letzten 30 Jahren hat sich zudem das Geldvermögen der privaten Haushalte ebenfalls versechsfacht (Deutsche Bundesbank, 2010).
- Dank der Sozialen Marktwirtschaft liegt das Armutsrisiko in Deutschland für die Schwächsten der Gesellschaft deutlich unter dem EU-Durchschnitt (Schröder, 2009).
- Und nicht zuletzt ist die Einkommenspyramide in Deutschland so flach wie fast nirgends auf der Welt. Nur Dänemark und Finnland haben eine noch gleichmäßigere Einkommensverteilung als hierzulande (OECD, 2011).

Die Leistungen der Sozialen Marktwirtschaft beschränken sich aber nicht nur auf das Materielle, sondern haben auch einen immateriellen, ideellen Wert (Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahre):

## Der Wohlstand steigt

Abbildung 2

Verfügbares Einkommen je Einwohner, in Euro



In Preisen von 2009; Ostdeutschland ohne Berlin; Quelle: Schröder, 2011, 17

- Die Lebenserwartung bei Geburt hat sich von 1950 bis 2010 um zwölf Jahre bei Männern und um 14 Jahre bei Frauen erhöht.
- Berücksichtigt man die längere Lebensdauer und die dieser entgegenstehende kürzere Arbeitszeit, so macht die Lebensarbeitszeit in Deutschland nur noch etwa 10 Prozent des gesamten Lebens aus. Mit diesem Zehntel kann unser ganzes Volk seine Existenz bestreiten.

Die Soziale Marktwirtschaft ist also im Grunde ökonomisch und sozial nachhaltig. Die Betonung liegt auf „im Grunde“, weil unsere real existierende Soziale Marktwirtschaft im Laufe der Jahrzehnte erheblich degeneriert ist. Sie bietet weit weniger Markt und entfaltet so auch deutlich weniger soziale Wirkung, als sie eigentlich könnte. Zu Recht mahnen deshalb verschiedene gesellschaftliche Gruppen eine Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft an.

Die Soziale Marktwirtschaft ist aber nicht nur ökonomisch und sozial nachhaltig, sondern auch ökologisch nachhaltig (Tabelle 1). Sie verhindert die Verschwendung von natürlichen Ressourcen, wenn von

Unternehmen im Wettbewerb der effiziente Einsatz der Produktionsfaktoren gefordert wird. Dies setzt eine entsprechende Ausgestaltung der Regeln durch die Politik voraus, wodurch sich bisher zulasten Dritter externalisierte Kosten im Preis niederschlagen. Aktuelle Belege dazu finden sich im Indikatorenbericht zur nachhaltigen Entwicklung in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2010a, 6 ff.):

- Von 1990 bis 2009 sind die Treibhausgasemissionen um über 23 Prozent und der Primärenergieverbrauch um über 10 Prozent gesunken, während gleichzeitig das Bruttoinlandsprodukt um knapp 26 Prozent gestiegen ist.
- Von 1994 bis 2008 hat sich die Rohstoffproduktivität in Deutschland um knapp 40 Prozent erhöht.

Doch die Menschen nehmen diese Fortschritte nicht wahr, sondern fragen viel mehr nach der sozialen Gerechtigkeit als nach der Sozialen Marktwirtschaft. Sie schauen damit auf die moralischen und nicht auf die ökonomischen Kategorien. Friedrich August von Hayek (1996) begründete dies mit weitverbreiteten

## Die Luft wird sauberer

Tabelle 1

Emissionen, 1990 = 100

	1990	1995	2000	2007
<b>Luftschadstoffe</b>				
Stickstoffoxide	100	74	63	45
Ammoniak	100	87	87	87
Schwefeldioxid	100	32	12	9
Kohlenmonoxid	100	55	42	31
Säure-Äquivalent	100	50	35	30
Staub	100	21	18	16
Feinstaub (PM <sub>10</sub> , 1995 = 100)	–	100	93	82
Feinstaub (PM <sub>2,5</sub> , 1995 = 100)	–	100	79	67
<b>Treibhausgase</b>				
Kohlendioxid	100	89	85	81
Methan	100	82	65	44
Distickstoffoxid	100	96	69	80

Quelle: Schröder, 2011, 23

atavistischen Gefühlen, die noch aus prähistorischen Zeiten stammen. In Stammesgesellschaften ohne Wachstum und ohne die Möglichkeit, Kapital zu akkumulieren, war die Gleichverteilung der Ressourcen, aber auch der Belohnungen – zum Beispiel nach einer erfolgreichen Jagd – sinnvoll. Aufgrund der kleinen Gruppengröße konnte deviantes, also von der Gruppennorm abweichendes Verhalten direkt sanktioniert werden.

Evolutionspsychologen wie Detlef Fetchenhauer bestätigen in zahlreichen Experimenten die bis heute prägende Kraft der Gefühle aus der Steinzeit (zum Beispiel: Fetchenhauer, 2010). Die intuitive Abneigung der Menschen gegen Wettbewerb und Marktwirtschaft wird dadurch verständlicher – und es eröffnen sich Einsichten, wie die Vorteile der Marktwirtschaft auch im Hinblick auf moralische Kategorien besser vermittelt werden können. Die interdisziplinäre Forschung hat hier also ganz aktuell einen wichtigen Impuls zur Ergründung der ethischen Fundamente des Wirtschaftens gegeben.

Dabei hatte Alois Schumpeter bereits 1950 auf diese Art der Gefährdung der marktwirtschaftlichen Ordnung hingewiesen. Schumpeter war zwar überzeugt, dass sich der Kapitalismus sehr erfolgreich gegenüber dem Sozialismus durchsetzen würde, da der Kapitalismus die richtigen Leistungsanreize setzt. Aber er sah auch mögliche Gefahren (Schumpeter, 1950):

- Durch das zunehmende Auseinanderfallen von Entscheidungskompetenz und Haftung – sprich von Unternehmensführung und Eigentümerschaft – sowie durch die eingeschränkte Haftung für Fehlentscheidungen fürchtete er die Zunahme von Anreizfallen, die heutzutage als Prinzipal-Agenten-Probleme bezeichnet werden. Die Fehlanreize bei der Managervergütung und deren Folgen sind dafür im Kontext der Finanzkrise ein beredtes Beispiel. Die Interessen zwischen den Agenten (angestellten Managern) und den Prinzipalen (Eigentümern, Aktionären und Anlegern) waren teilweise unterschiedlich und die Agenten

konnten ihre Informationsvorsprünge für eigene Zwecke zulasten ihrer Auftraggeber ausnutzen.

- Auch den demografischen Wandel und die dadurch bedingte Auflösung der bürgerlichen Familie durch den Rückgang der Kinderzahl hat Schumpeter vorausgesehen und schon damals die dramatischen Folgen für die intergenerationale Gerechtigkeit und die intertemporalen Gewinnmotive aufgezeigt. Bei der Gewinnerzielung auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zu setzen, ist typisch für eigentümergeführte Unternehmen, beschränkt sich aber nicht allein auf diese. Wenn jedoch kurzfristige Gewinnmaximierung ohne Rücksicht auf Investitionen und die Zukunft des Unternehmens betrieben wird, so gefährdet dies, so Schumpeter, den Kapitalismus und dessen Rückhalt in der Gesellschaft.
- Aber die größte Bedrohung sah Schumpeter in der fehlenden „gefühlsmäßigen Anhänglichkeit“ des Kapitalismus. Markt und Wettbewerb sorgen ja letztlich nur durch einen „Prozess schöpferischer Zerstörung“ für die bereits beschriebenen Wachstumseffekte und Wohlstandssteigerungen. Und dieser Prozess der schöpferischen Zerstörung erzeugt Unruhe und Widerstand, der dann von Intellektuellen, die vom Wohlstand profitieren, ohne selbst Teil der Wirtschaft zu sein, kanalisiert und so zur Bedrohung für das Wirtschaftssystem wird. Das Attribut „sozial“ bei der Sozialen Marktwirtschaft verdanken wir dieser Sorge. Allerdings suggeriert dieser Zusatz, dass die Marktwirtschaft ohne diesen nicht sozial sei. Dies ist, wenn es eine entsprechende Rahmenordnung für das Wirtschaften gibt, aber nur bedingt richtig, wie etwa der Wirtschaftsethiker Karl Homann immer wieder betont hat. „Wettbewerb ist solidarischer als Teilen“ und der „systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung“ sind Aussagen, die seine ordnungsethische Position prägen und verdeutlichen, welche Moral auch der Marktwirtschaft selbst innewohnt (Homann/Blome-Drees, 1992).

- Allerdings nagt der Erfolg der Marktwirtschaft auch an den Grundlagen des Systems: dem Sozial- und Vertrauenskapital, wie Schumpeter (1950) befürchtet. Die zunehmende Anonymität im Wirtschaftsleben als Folge der Globalisierung und Individualisierung gefährdet das Vertrauen, da die persönlichen Kontakte und sozialen Netzwerke schwächer werden. Auch die Finanzkrise war letztlich eine Vertrauenskrise, welche die Transaktionskosten erhöht und aufgrund der asymmetrischen Informationen zwischen den Vertragspartnern fast zum Kollaps des Finanzsystems geführt hat.

Bleibt die Frage, warum – trotz dieser treffenden Voraussagen Schumpeters – keine besseren Vorkehrungen zur Gefahrenabwehr getroffen wurden und die Bedeutung der ethischen Grundlagen des Wirtschaftens nicht früher ins breite Bewusstsein der Ökonomen – Volks- und Betriebswirte – gerückt ist. Ein Grund für das Ignorieren ethischer Aspekte ist sicherlich die starke Ausrichtung der Wirtschaftswissenschaften auf formale und mathematische Modelle ohne ausreichenden Realitätsbezug. Dadurch gerieten die vielversprechenden Ansätze der interdisziplinären sozialwissenschaftlichen Forschung in Deutschland in den Hintergrund und werden nun erst zaghaft wieder im Kontext der Institutionen- und Verhaltensökonomik wiederbelebt.

## Die Unternehmen: Leitbild, Leitlinien, Leistung

Wenden wir uns nun der Unternehmensebene zu und der Frage, welchen Beitrag Unternehmen zu den ethischen Grundlagen des Wirtschaftens leisten können und müssen. Auch im unternehmerischen Alltag und in den Verbänden und Vereinigungen der Wirtschaft spielen ethische Fragen eine immer größere Rolle. Das schlechte Ansehen von Managern wird nur noch von dem der Gewerkschaftler und der Politiker unterboten. Vom Ansehen, das Feuerwehrmänner in der Bevölkerung genießen, können Wirtschaftslenker nur träumen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2005; 2008). Managerbashing ist „in“. Man könnte auch sagen: Die Kritik an der Maßlosigkeit hat jedes Maß verloren.

Die Unternehmenslenker machen es den Medien allerdings auch leicht, indem sie entweder ungeschickt agieren oder sich ganz aus der Öffentlichkeit zurückziehen. Statt die Wirtschaft und die komplexen Zusammenhänge immer wieder verständlich zu erklären, wurde das Feld den Kritikern der Marktwirtschaft überlassen. Mit fatalen Folgen für das Ansehen der Manager und der Wirtschaft – zumin-

dest in der Öffentlichkeit. Den direkten Vorgesetzten im eigenen Unternehmen stellen die Mitarbeiter ein ungleich besseres Zeugnis aus. Die große Mehrheit hält die Führungskräfte für kompetent und engagiert – wenn denn die Unternehmenskultur stimmt. Auch den mittelständischen Unternehmen brachten rund zwei Drittel der Deutschen im Krisenjahr 2009 großes Vertrauen entgegen – damit konnte das Vertrauen gegenüber früheren Jahren gerade in der Wirtschafts- und Finanzkrise noch gesteigert werden (Stiftung „Wertevolle Zukunft“, 2006; 2009).

Lassen Sie mich die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft genauer betrachten: Zunächst ist danach zu fragen, welche gesellschaftliche Aufgabe das Wirtschaften eines Unternehmens überhaupt hat. Eine viel zitierte, allerdings unterschiedlich interpretierte und später von Milton Friedman (1970) selbst relativierte Formel lautet: „The social responsibility of business is to increase its profits“. Während des Siegeszugs des radikal-liberalen Denkens wurden daraus die berühmten drei „P“ zur Handlungsmaxime der Unternehmensführung: „Profit, Profit, Profit“. Manche Unternehmensführer vergaßen dabei die Kunden und nutzten Informationsasymmetrien nur mit dem Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung zum eigenen Vorteil aus. Die Finanzkrise ist auch ein Ergebnis dieser Denkweise.



In Wirklichkeit ist die Uraufgabe des Wirtschaftens in einer funktionierenden Marktwirtschaft aber eigentlich die bestmögliche Befriedigung der Konsumentenwünsche. Darin besteht der gesellschaftliche Auftrag der Unternehmen, ihre Existenzberechtigung, ihre Raison d'Être, nicht aber allein in der Schaffung von Arbeitsplätzen oder in der bloßen Gewinnerzielung. Letztere stellen sich vielmehr als wünschenswerte Folgewirkungen ein, wenn sich das Unternehmen im Wettbewerb gut schlägt. Dazu bedarf es einer an den Grundsätzen der Wirtschaftspolitik von Walter Eucken (1952) orientierten Rahmensetzung (Ordo-liberalismus), welche die Konsumentensouveränität sichert und so für eine nachhaltige und ethisch wertvolle Gewinnorientierung sorgt. Ordnungspolitik macht den Kunden also zum König, auch was das generelle Verhalten der Unternehmen betrifft. Letztlich ist es der Kunde, der über Gewinne und Arbeitsplätze entscheidet.

In diesem Sinne müssen Friedmans drei „P“ mit der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit angereichert werden. Dann lautet die Devise: „Profit, People, Planet“. Der gelebten Unternehmenskultur und der Gestaltung von Unternehmensleitlinien kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Deren Relevanz nimmt angesichts des steigenden Fachkräftemangels in Deutschland zu. Denn die

(qualifizierten) Mitarbeiter suchen sich ihre Arbeitgeber immer bewusster auch nach Kriterien wie Familienfreundlichkeit des Unternehmens, Flexibilität der Arbeitszeiten und der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, also durchaus nach Sinnfragen, aus. Generell gilt dies nicht nur für die (potenziellen) Mitarbeiter, sondern auch für Geschäftspartner, Kunden und die Öffentlichkeit – letztlich also für alle Stakeholder, die immer mehr auf das Image des Unternehmens achten, welches natürlich von den Produkten, aber eben auch von der Unternehmensphilosophie geprägt wird.

Was die Unternehmensphilosophie betrifft, reicht es im Unterschied zu den aktiven Zeiten meines Vaters Rolf Rodenstock heute nicht mehr aus, als Unternehmer lediglich nach impliziten, persönlichen Leitlinien und als Vorbild zu handeln. Vielmehr ist es für den langfristigen Erfolg einer Firma von entscheidender Bedeutung, eine gemeinsame, transparente Wertebasis systematisch und methodisch aufzubauen und danach zu handeln.

Das geschieht etwa mithilfe von expliziten Unternehmensleitlinien. Diese sind ein wichtiges internes Steuerungsinstrument. Denn sie geben den Handelnden Orientierung in einer komplexen Welt, die maßgeblich von den Bedingungen der Globalisierung



bestimmt wird. Von den drei Ebenen der Unternehmensführung – der operativen, der strategischen und der normativen – ist die normative sehr viel wichtiger geworden. Zu ihr gehören Werte, Ethik, Visionen und Regeln. Dabei geht es nicht zuletzt darum, die erwähnte Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung so zu managen, dass das Unternehmen keine Kollateralschäden in der Gesellschaft verursacht. Darin besteht im Kern die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmern – oder auch neudeutsch: Corporate Social Responsibility (CSR).

Für den Geschäftserfolg wird es immer wichtiger, die eigene Unternehmensphilosophie klar zu definieren und öffentlich zu kommunizieren sowie den Worten auch Taten folgen zu lassen. Die Gesellschaft toleriert die Wirtschaft nicht mehr als separaten Spielplatz, die Unternehmen nicht mehr als „geschlossene Gesellschaft“, sondern zwingt sie, sich als „öffentliche Wesen“ zu verstehen. Das erfordert Transparenz, Kommunikationsfähigkeit und einen „Code of Ethics“ als verlässliche Entscheidungsbasis und Richtschnur.

Es ist klar, dass der Unternehmer sich bei allen Entscheidungen an den ethischen Leitplanken orientieren muss. Dies ist alles andere als ein trivialer Prozess, weil er sich dabei im strategischen Spannungsdreieck von Wollen, Müssen und Können befindet. Zentral ist in diesem Spannungsfeld, ob ich mit dem, was ich erreichen will, auch im Wettbewerb bestehen kann. Nur wenn es von den Stakeholdern auch gewürdigt wird, kann ich mich moralischer verhalten als meine Konkurrenten (Wettbewerbsstrategie). Oder aber der Staat hat bereits auf der Ordnungsebene die Anreize so gesetzt, dass sich alle Mitbewerber auch moralisch verhalten müssen (ordnungspolitische Strategie).

Falsch verstandene soziale Verantwortung oder Moralität kann ein Unternehmen in eine Schiefelage bringen, wie ich es selbst vor längerer Zeit schmerzhaft bei meinem Unternehmen erfahren musste. Aufgrund des Strukturwandels und der Globalisierung unerlässliche Personalanpassungen waren zu lange aufgeschoben worden. Massenentlassungen

und Standortverlagerungen waren dann notwendig, um den Unternehmenskern zu retten.

Ethische Leitlinien sollten jedenfalls keine Schönwetterregeln und damit im Alltag unrealistisch sein sowie keine falschen Erwartungen wecken. Sonst landen sie in der Schublade. Über die im Unternehmen gemeinsame Erarbeitung und Kodifizierung eines Leitbilds hinaus müssen die Leitlinien auch kommuniziert und umgesetzt sowie letztlich von der Unternehmensführung gelebt und Abweichungen davon sanktioniert werden.

Am Beispiel der Korruption wird deutlich, wie und auf welchen Ebenen ethische Grundlagen des Wirtschaftens gestaltet werden können. Dabei haben sich mittlerweile in vielen Unternehmen aufwendige Compliance-Systeme herausgebildet. Vielleicht geht es aber manchmal auch einfacher. Ein klares Verbot von Korruptionszahlungen und eine dementsprechend glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen sind nicht nur aus ethischen Gründen geboten, sondern auch aus ökonomischen Gründen.

Eine transparente Anti-Korruptionsstrategie ist ein prägnantes Beispiel dafür, dass Ethik und Ökonomie oft Hand in Hand gehen. Was sind die ökonomischen Gründe dafür? Ganz einfach: Auf diese Weise kann ein Unternehmen vermeiden, dass es sich Unehrlichkeit ins eigene Haus holt. Man überfordert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn erwartet wird, dass man zwar nach außen Gesetze bricht, korrupt ist und manches Auge zudrückt, aber nach innen doch bitte die Reisekosten und die Bestechungsgelder korrekt abrechnet. Diese Schizophrenie hält kein Mensch durch.

## KAPITEL 3

## Der Einzelne: Vorbild, Verantwortung, Vertrauen

Wenn die Rahmenordnung der eigentliche Ort für die Moral ist, dann stellt sich die Frage, wo Raum bleibt für die Verantwortung des Einzelnen. In der Tat gibt es immer mehr internationale staatliche oder freiwillige Regeln und Kodizes (zum Beispiel den Global Compact der Vereinten Nationen), die für mehr Moral sorgen sollen. Aber die beste Rahmenordnung kann die persönliche Verantwortung und das menschliche Gewissen nicht ersetzen. Das schönste Regelwerk wird nämlich nicht für alle Wechselfälle des Lebens eine Vorgabe parat haben. Lücken sind unvermeidlich, Interpretationsspielräume bestehen immer. Genau hier kommt der Einzelne ins Spiel:

Der Mensch muss nach eigenem Gewissen nicht nur entscheiden, ob er den gegebenen Rahmen respektiert oder versucht, ihn zum eigenen Vorteil zu sprengen, sondern er muss auch entscheiden, auf welche Weise er ihn ausfüllt, wie er im Geiste der Ordnung zu handeln hat. Denn für Führungskräfte gilt: Macht geht immer einher mit Verantwortung – nicht nur für den Unternehmensgewinn, sondern auch für die Mitarbeiter und für die Gesellschaft. Zum Geist der Ordnung gehören für Wirtschaftslenker zum Beispiel auch Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität, damit Unternehmern und anderen gesellschaftlichen Eliten wieder mehr Vertrauen entgegengebracht wird. Das wichtigste Handwerkszeug einer Führungskraft ist die Überzeugung – die eigene und ihre auf andere gerichtete Überzeugungskraft.

In diesem Zusammenhang sind Wirtschaftslenker und Unternehmer auch dazu aufgerufen, öffentlich Stellung zu beziehen. Es geht darum, sich mit der eigenen Persönlichkeit für die Stärkung der skizzierten Rahmenbedingungen einzusetzen und das Erodieren des Sozialkapitals zu verhindern. Es ist gut, wenn immer wieder anhand realer Beispiele die Wirkungszusammenhänge und Vorteile der Sozialen Marktwirtschaft erklärt werden. Es ist richtig, etwa zu

Fragen der Gerechtigkeit Stellung zu beziehen und dies nicht dem politischen Gegner zu überlassen.

Dabei müssen immer wieder viele Persönlichkeiten vorgehen – auch Vorstandsvorsitzende von DAX-Unternehmen –, um den gesellschaftlichen Dialog zu fördern und um Verständnis, besser: um Sympathie zu werben. Dies wird umso eher gelingen, je weniger die Unternehmer und Manager sich dabei eines ökonomisch-technokratischen Management-Jargons bedienen, je weniger sie kritische Entscheidungen nur mit ökonomischen Argumenten begründen und je mehr sie auch die menschliche Seite, ihre Emotionen und Betroffenheit thematisieren, besonders wenn es um die Entlassung von Mitarbeitern geht. Öffentlich Position zu beziehen gehört zur gesellschaftlichen Verantwortung von Führungskräften genauso wie das Bereitstellen von Gütern und Dienstleistungen entsprechend den Wünschen der Kunden.

Fazit: Wirtschaft und Ethik sind in dem von mir skizzierten Sinne keine unüberwindlichen Gegensätze, vielmehr bedingen sie einander. Ich bin mir sicher, dass vonseiten der Wirtschaft die Bedeutung der Ethik als praxisrelevant erkannt wird, und ich bin erfreut, dass umgekehrt von theologischer Seite, von den Kirchen, die wirtschaftlichen Zusammenhänge anerkannt werden und keine grundsätzlichen Bedenken gegen die Marktwirtschaft mehr bestehen. Deshalb kann ich mit einem Ausspruch von Joseph Kardinal Ratzinger (1985), dem heutigen Papst Benedikt XVI., zum Zusammenhang von Wirtschaft und Ethik schließen:

„Eine Moral, die die Sachkenntnis der Wirtschaftssetze überspringen zu können meint, ist nicht Moral, sondern Moralismus, also das Gegenteil von Moral. Eine Sachlichkeit, die ohne das Ethos auszukommen meint, ist Verkennung der Wirklichkeit des Menschen und damit Unsachlichkeit.“

Mit anderen Worten: Die Wirtschaft ist für die Menschen da, und nicht die Menschen für die Wirtschaft. Aber auch die Moral ist für die Menschen da, und nicht die Menschen für die Moral.

- Bankenverband** – Bundesverband deutscher Banken, 2010, Schönhauser Gespräche, November 2010, Berlin
- Deutsche Bundesbank**, 2010, Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung für Deutschland 1991 bis 2009, Frankfurt am Main
- Eucken**, Walter, 1952 [1990], Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen
- Fetchenhauer**, Detlef, 2010, Soziale Gerechtigkeit und die Natur des Menschen. Eine wirtschaftspsychologische Betrachtung, in: Roman Herzog Institut (Hrsg.), Warum ist Gerechtigkeit wichtig? Antworten der empirischen Gerechtigkeitsforschung, München, S. 28–46
- Friedman**, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, 13.9.1970, S. 32
- Hayek**, Friedrich A. von, 1996, Die Verhängnisvolle Anmaßung. Die Irrtümer des Sozialismus, Tübingen
- Homann**, Karl, 2007, Ethik in der Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 3, München
- Homann**, Karl / **Blome-Drees**, Franz, 1992, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen
- Institut für Demoskopie Allensbach**, 2005, Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2005, Allensbacher Berichte, Nr. 12/2005, Allensbach
- Institut für Demoskopie Allensbach**, 2008, Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2008, Allensbacher Berichte, Nr. 2/2008, Allensbach
- OECD**, 2011, Doing Better for Families, Paris
- Ratzinger**, Josef Kardinal, 1985, Marktwirtschaft und Ethik, Vortrag beim Symposium „Kirche und Wirtschaft in der Verantwortung für die Zukunft der Weltwirtschaft“ im November 1985, Rom
- Schröder**, Christoph, 2009, Armutsrisiken im internationalen Vergleich, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Agenda 20D. Wege zu mehr Wachstum und Verteilungseffizienz, Köln, S. 107–129
- Schröder**, Christoph, 2011, 60 Jahre Soziale Marktwirtschaft: eine Bilanz, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Politik ohne Geld. Was trotz knapper öffentlicher Kassen getan werden kann, Köln, S. 13–29
- Schumpeter**, Alois, 1950, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Bern
- Statistisches Bundesamt**, 2008, Statistisches Jahrbuch 2008, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2009, Statistisches Jahrbuch 2009, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2010a, Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Indikatorenbericht 2010, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2010b, Statistisches Jahrbuch 2010, Wiesbaden
- Stiftung „Wertevolle Zukunft“**, 2006, Ethik-Monitor, Hamburg
- Stiftung „Wertevolle Zukunft“**, 2009, Ethik-Monitor „Welche Werte beeinflussen die Bundestagswahl 2009?“, Hamburg

## **Der Autor**

Prof. Dipl.-Phys. **Randolf Rodenstock** (MBA), geboren 1948 in München, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG, München, sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Rodenstock GmbH. Er ist sowohl Präsidiumsmitglied des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) als auch der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Er steht außerdem seit 2000 als Präsident der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft vor, ist Präsident des vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie sowie von bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro. Randolf Rodenstock ist Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

© 2011 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.  
ISSN 1863-4834 / ISBN 978-3-941036-22-2  
Herausgeber:  
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:  
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff  
ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
Telefon 089 551 78-555  
Telefax 089 551 78-755  
sevsay-tegethoff@romanherzoginstitut.de  
www.romanherzoginstitut.de

Gestaltung: KNOBLINGDESIGN GmbH  
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin  
Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

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

ISBN 978-3-941036-22-2

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