PRICEWATERHOUSECOOPERS

pwc:

Das Magazin für Vorausdenker

Mehr Verordnung oder mehr Verantwortung?

Ist das System der globalen Marktwirtschaft falsch konstruiert? Oder hat die Gier uns in die Krise getrieben? Und was bringt uns wieder heraus? Eine Debatte zwischen den Wirtschaftsethikern Karl Homann und Daniel Klink

Impressum

Herausgeber:
PricewaterhouseCoopers AG WPG
Olof-Palme-Straße 35, 60439 Frankfurt am Main
www.pwc.de

Verantwortlich für den Inhalt (V. i. S. d. P.):
Oliver Heieck (PricewaterhouseCoopers AG)
Tel.: 069 9585-1577

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben
die Meinung der Autoren wieder.

Adressänderungen: pwc_magazin@de.pwc.com

Chefredaktion:
Corinna Freudig (PricewaterhouseCoopers AG),
Detlef Gürtler (Facts & Figures)
E-Mail an die Redaktion: pwc_magazin@de.pwc.com

Art-Direktion: Frauke Backer/backerdesign.com

CvD: Heiko Hamann

Bildredaktion: Gudrun Glaser,

Litho: Stephan Müller-Siemens

Lektorat: Christiane Barth, Werkstatt für moderne Sprache

Verlagsleitung: Frank Parlow

Verlag:
Facts & Figures GmbH
Ein Unternehmen der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND
Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg
Tel.: 040 31990-622, E-Mail: cp@guj.de

Bildnachweis/Copyright-Vermerke:
Titel: Cinetext;
Xxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx;

Druck:
Druckhaus Berlin-Mitte GmbH
Schützenstraße 18, 10117 Berlin

PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

Hans Wagener,
Vorstandssprecher der
PricewaterhouseCoopers AG

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral: Wer kennt sie nicht, diese Ballade aus Bertolt Brechts „Dreigroschenoper“. Angesichts fallender Aktienkurse, steigender Unternehmensinsolvenzen und stagnierender Absatzzahlen ist sie aktueller denn je. Denn die Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt auch psychologisch Wirkung: Manager, allen voran die Banker, stehen am Pranger und sind auf der Beliebtheitsskala ganz nach unten gerutscht: Ihnen fehle es an Moral, Gewissen, Verantwortung.
Ich kann und will diese These nicht belegen und nicht widerlegen – schließlich gehöre ich selbst zu dieser Gruppe. Aber das Thema schien uns spannend genug, um ihm die Titelstrecke der jüngsten Ausgabe unseres Kundenmagazins pwc: zu widmen. Das dafür geführte Streitgespräch zwischen dem renommierten Münchner Wirtschaftsethiker Prof. Karl Homann und dem Jungwissenschaftler Daniel Klink von der Berliner Humboldt-Universität hat uns so beeindruckt, dass wir es auch in seinem ganzen Umfang publizieren wollten. Dafür dient diese Broschüre. Ich hoffe, der Klink-Homann-Diskurs gibt Ihnen genauso viele Denkanstöße, wie ich sie selbst bekommen habe.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Hans Wagener

Karl Homann

Karl Homann, 66, war bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2008 Professor für Philosophie unter besonderer Berücksichtigung der philosophischen und ethischen Grundlagen der Ökonomie (Wirtschaftsethik) an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor hatte er von 1986 bis 1990 eine Professur für Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Witten/Herdecke und von 1990 bis 1999 eine Professur für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, die zur Katholischen Universität Eichstätt gehört. Dort war Homann der erste Inhaber eines Wirtschaftsethik-Lehrstuhls in Deutschland. Im Jahr 2006 wurde er als Nicht-Parteimitglied in die Grundsatzkommission der CDU berufen.

Auch noch nach seiner Emeritierung ist Homann Präsidiumsmitglied des 1998 gegründeten Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik sowie Vorsitzender in dessen Stiftungsrat. Das Wittenberg-Zentrum bietet Ethik-Seminare für Manager und Nachwuchsführungskräfte an und berät Unternehmen, Regierungs- und Nichtregierungs-Organisationen in Fragen von Wirtschafts- und Unternehmensethik, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility

Literatur.

Einführung in die Wirtschaftsethik (mit Christoph Lütge), Lit-Verlag 2004.

Ökonomik - Eine Einführung (mit Andreas Suchanek), Mohr Siebeck 2005.

Ethik in der Marktwirtschaft, Deutscher Instituts-Verlag 2007

Die Akzeptanzkrise der Wirtschaft - was tun? Vortrag am 6. Juni 2008 in München auf der Mitgliederversammlung des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie

Ökonomik und Theologie: der Einfluss christlicher Gebote auf Wirtschaft und Gesellschaft (für das Roman-Herzog-Institut), 2009

Daniel Klink

Daniel Klink, 30, promoviert am Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin am Lehrstuhl von Professor Joachim Schwalbach zum Thema „Zur Bedeutung Ehrbarer Kaufleute für Wirtschaft und Gesellschaft“. Von 2001 bis 2007 studierte Klink an der Humboldt-Universität Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Wirtschaftsrecht. Im Jahr 2007 schrieb er auf Anregung Schwalbachs seine Diplomarbeit über die „Gesellschaftsgeschichtliche Analyse des Leitbildes des Ehrbaren Kaufmanns“. Diese Arbeit hat stark zur gegenwärtigen Renaissance des etwa 700 Jahre alten Leitbilds des Ehrbaren Kaufmanns beigetragen. Sie wurde ausgezeichnet mit dem Humboldt-Preis 2008 der Humboldt-Universität und dem Europa-Preis 2009 des Vereins Berliner Kaufleute und Industrieller.

Seit März 2008 betreiben Klink und das Institut für Management die Webseite www.der-ehrbare-kaufmann.de, die als Informationsportal rund um das Leitbild dient und von der Heinz und Heide Dürr Stiftung unterstützt wird. Weitere Forschungsschwerpunkte des Instituts sind die Bereiche Interkulturelles Management, Gender & Diversity Management, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility.

Literatur:

Der ehrbare Kaufmann - Gesellschaftsgeschichtliche Analyse des Leitbildes des Ehrbaren Kaufmanns, Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin, 2007

Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, in: „Corporate Social Responsibility“, Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Journal of Business Economics, Special Issue 3/2008.

Des Wirtschaftspudels Kern - Der Ehrbare Kaufmann muss wieder Leitbild für die ökonomische Elite werden, in: Neues Deutschland, 14.07.2009.

Mehr Verordnung oder mehr Verantwortung?

Wie ehrbar können Kaufleute im entfesselten globalen Wettbewerb sein? Eine Debatte zwischen den Wirtschaftsethikern Karl Homann und der Daniel Klink über Auswege aus der kapitalistischen Sinnkrise

Das Gespräch moderierte Detlef Gürtler

pwc: Beginnen wir mit einer anerkannten amoralischen Autorität, nämlich Gordon Gekko: „Greed is good“, sagt er in dem Film „Wall Street“ von 1987. Ist Gier gut, Herr Professor Homann?

Karl Homann: Das kann man so nicht unterschreiben, weil Gier eine ganz bestimmte moralische Konnotation hat. Aber wenn wir ohne moralische Vorverurteilung von der Verfolgung des Eigeninteresses reden, würde ich sagen: Es ist der Motor unserer Wirtschaft. Würden wir das Eigeninteresse streichen, hätten wir erhebliche Wohlstandseinbußen zu verkraften – und wir würden damit auch den Armen der Welt nicht helfen können. Auch die Armen müssen über das Eigeninteresse zu einem besseren Leben finden. Aber natürlich braucht das Eigeninteresse seit Adam Smiths Zeiten eine entsprechende Rahmen- oder soziale Ordnung, weil es sonst chaotisch oder zerstörerisch wirken kann: Wenn Sie dem Fußballspiel die Regeln und den Schiedsrichter nehmen, haben Sie auch kein Fußballspiel mehr.

Daniel Klink: Im Trailer zu „Wall Street“ gibt es einen schönen Satz: „You can trade honor for power.“ Dieses Austauschen von ehrbarem Verhalten gegen Macht ist ein zentrales Thema des Films – und ein zentraler Konstruktionsfehler des kapitalistischen Systems der vergangenen zwei Jahrzehnte. Da wurde Wettbewerb als Krieg angesehen; nicht umsonst bedienen sich die Amerika-

„Viele Unternehmer streben nicht nach maximalem, sondern nach optimalem Gewinn.“

Daniel Klink

ner der militärischen Sprache, wenn sie vom CEO sprechen – einem Offizier. Den anderen als Gegenüber, als loyalen Konkurrenten akzeptieren, das ist da nicht vorgesehen. Wir brauchen Regeln, wir brauchen Schiedsrichter und ein Spielfeld. Aber es wird sich kein Spiel ergeben, wenn die Spieler die Regeln nicht akzeptieren wollen.

Aber das Eigeninteresse ist doch ein Bestandteil dieser Spielregeln.

Klink: Natürlich leitet das Eigeninteresse jeden Menschen – allerdings würde ich bestreiten, dass es der zentrale Antrieb für Unternehmer ist. Oft hat er eine Idee, die ihn packt – und mit der sich ein gesellschaftliches Problem lösen lässt. Im Mittelalter beispielsweise das Problem, dass bestimmte Gewürze in großen Teilen Europas nicht zu haben waren. Dieses Problem haben Händler gelöst, indem sie über weite Strecken diese Gewürze handelten; und natürlich auch versuchten, aus dem Handel für sich selbst Profit zu schlagen. Heute haben wir häufig Unternehmer, die sich einer bestimmten Problemlösung verpflichtet fühlen und die entsprechenden Produkte anbieten. Und wenn die Lösung von den Menschen akzeptiert wird, kommt das den Konsumenten genauso wie dem Unternehmer zugute, der mit dieser Problemlösung Gewinn macht. Ja, er ist geleitet von Eigeninteresse. Aber das ist keine Gier. Gier bezieht sich auf Geld, hier geht es eher darum, etwas zu schöpfen. Im Begriff des schöpferischen Zerstörers liegt der Schwerpunkt auf dem Schöpfen.

Damit klingen Sie fast so wie jener Gegenentwurf zu Gordon Gekko, der gerade von einer höchst moralischen Autorität kam, nämlich Papst Benedikt XVI. In der Enzyklika „Caritas in veritate“ vom Sommer 2009 zur Wirtschaftsethik fordert er, das Wirtschaftsleben solle auf das Erlangen des Gemeinwohls ausgerichtet sein. Das klingt so, als käme das Eigeninteresse überhaupt nicht mehr vor.

Klink: Viele der Äußerungen in der Enzyklika haben mir sehr gut gefallen. Aber man kann nicht sagen, dass das Gemeinwohl im Vordergrund des unternehmerischen Interesses stünde. Es gibt mittlerweile eine Erscheinung wie Social Entrepreneurs, bei denen in der Tat das Gemeinwohl am Anfang ihres Engagements steht, die unbedingt ein gesellschaftliches Problem lösen wollen, aber dieses Motiv würde ich beim Unternehmer nicht unterstellen: Er arbeitet nicht, um die Welt zu retten. Der Effekt aber ist gleichwohl ein das Gemeinwohl erhöhender. Wenn ein Güter oder Dienstleistungen produzierender Unternehmer eine Marktlücke findet, die ihm viele Kunden und damit hohen Umsatz und Profit bringen können – dann stiftet er damit auch gesellschaftlichen Nutzen. Der Flugzeughersteller hilft dabei, Kontinente zu verbinden, der Verleger fördert die Kommunikation zwischen Menschen...

...der Zigarettenhersteller fördert den Lungenkrebs...

Klink: Es gibt natürlich einige Produktbereiche, bei denen man geteilter Meinung über den gesellschaftlichen Nutzen sein kann. Aber für den Großteil der Branchen gilt, dass ein von vielen Menschen gekauftes Produkt auch nützlich ist. Auch wenn das Motiv unternehmerischen Handelns in der Regel nicht das Gemeinwohl ist, so wäre es genauso verkehrt, die Gier ins Zentrum der unternehmerischen Motivation zu stellen. Der durchschnittliche Unternehmer strebt auch nicht nach maximalem Gewinn, sondern nach optimalem, also nachhaltigem Gewinn.

Das mit dem Anreiz des Unternehmers, mit seinen Produkten dem Gemeinwohl zu dienen, klang bei Adam Smith auch anders als jetzt beim Papst. Da hieß es, der Bäcker backe seine Brötchen nicht, um unseren Hunger zu stillen, sondern um Profit zu machen. Nur durch das Verfolgen des Eigeninteresses wird das Gemeinwohl gefördert.

Homann: Da müssen wir zwischen dem Motiv und dem Effekt unterscheiden. Adam Smith ging es um den Effekt. Die gute Versorgung liegt daran, dass alle ihre eigenen Interessen verfolgen – innerhalb einer bestimmten Rahmenordnung, die man bei Adam Smith immer dazudenken muss, die aber häufig vergessen wird. Der Effekt ist gut, aber das Motiv der Handelnden auf diesen Märkten muss nicht die Solidarität aller sein; die stellt sich als von den Akteuren nicht intendiertes Ergebnis ein. Das ist eine der Grundlagen der klassischen Ökonomie, und da sind wir uns auch einig. Insofern ist die These des Papstes durchaus richtig: ¬¬Die Marktwirtschaft muss so organisiert sein, dass sie dem Wohle aller dient.

Aber wenn wir die Motive des Unternehmers oder Managers betrachten, ist die Einigkeit vorbei: Sie zeichnen ein Idealbild von diesen Motiven. Die tatsächlichen Motive sind aber immer eine Gemengelage. Der eine macht Dinge aus Konvention, der andere aus Gewinninteresse, der Dritte orientiert sich am Verhalten des Wettbewerbers: Wenn der ein siebenstelliges Gehalt hat, will ich auch eins haben. Der Vierte ist daran interessiert, den Familienbetrieb der nachfolgenden Generation zu übergeben. Es gibt hunderte von möglichen Motiven.

Sicherlich sind Unternehmer allenfalls zu einem geringen Prozentsatz von dem Motiv Gewinninteresse getrieben. Aber Ihre Unterscheidung zwischen maximalem und optimalem Gewinn ist nicht mehr als ein Wortspiel. Der Unternehmer muss präventiv sein langfristiges Überleben sichern, das heißt: einen maximalen Gewinn anstreben, um bei „Zwischenspurts“ der Wettbewerber Reserven zu haben.

Klink: Sie haben recht: Ich zeichne ein Idealbild. Hätten wir nur ehrbare Kaufleute,

bräuchten wir Ihre ganze Rahmenordnung nicht, keinen Staat und keine Anwälte...

...Scheidungsanwälte schon...

Klink: ... aber man bräuchte keine besondere Instanz mehr, um sich zu einigen. Als um das Jahr 1300 das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns praktisch zeitgleich in Norditalien und im Hanseraum entstand, war dies eine Geschäftsgrundlage jenseits von staatlicher Ordnung – weil es damals gar keine staatliche Ordnung gab! Als in der Ära der Globalisierung die Staaten vor der Allmacht des Kapitals resignierten und den Ordnungsanspruch aufgaben, hätten die globalen Finanzmanager sich ein neues Leitbild, eine eigene Ordnung schaffen müssen, um nachhaltig gute Geschäfte machen zu können – es hätte auch das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns sein können. Sie haben es nicht getan und fuhren das Weltfinanzsystem gegen die Wand.

Ein 700 Jahre altes Leitbild soll tauglich für den globalisierten Kapitalismus sein?

Homann: So schön Ihr Idealbild auch ist, Herr Klink: Es ist entwickelt worden in einer Zeit, als es Konkurrenz und Wettbewerb als Systemimperativ noch nicht gab, in einer Zeit der Gilden und Zünfte, in der der scharfe Wettbewerb verpönt war. In Ihrer Konzeption des ehrbaren Kaufmanns kommt der Wettbewerb überhaupt nicht vor! Sie geben einen Satz von Werner Sombart zustimmend wieder: „Starkes Konkurrenzverhalten war verpönt beim Ehrbaren Kaufmann.“ Sie diskreditieren im Grunde eine Verhaltensweise, der wir unseren Wohlstand verdanken. Das ist für mich der Offenbarungseid der Theorie: Wir leben in einer Marktwirtschaft, die auf Konkurrenz unter Regeln beruht. Wenn Sie diesen Normalfall, den auch aus ethischen Gründen erwünschten Normalfall des Konkurrenzverhaltens, in Ihrer Theorie nicht berücksichtigen, dann bricht Ihre Theorie zusammen – dann ist sie auf Marktwirtschaft eigentlich nicht mehr anwendbar.

Klink: Dem ehrbaren Kaufmann ist längst nicht jede Form von Konkurrenz verpönt. Konkurrenz bedeutet ja nicht unbedingt einen scharfen, vollkommenen und in der Folge ruinösen Wettbewerb. Wettbewerb ist von großer Wichtigkeit – aber er muss fair

„In Ihrer Konzeption des ehrbaren Kaufmanns kommt der Wettbewerb überhaupt nicht vor!“

Karl Homann

sein. Auch die Gilden des Mittelalters haben ja sichergestellt, dass die Regeln eingehalten werden.

Homann: Die Gilden, das waren Kartelle!

Klink: Aber auch diese waren darauf angewiesen, dass die Kaufleute untereinander ehrbar waren. Es war beispielsweise in der Hanse unverzichtbar, dass der Kaufmann in Hamburg und der in Nowgorod die gleichen Werte teilten. Über eine derart große Distanz ist keine Kontrolle möglich, deshalb musste man den gemeinsamen Werten vertrauen können.

Homann: Da sind wir sehr einig: Moral bedarf eines Sanktionspotenzials. In der Vormoderne, als wir keinen starken Staat hatten, war das ein informelles, nicht-staatliches Kontrollsystem, das unter Umständen viel härter war, und das Sie auch heute noch finden können, zum Beispiel an der Börse: Wenn Sie da einmal Pfusch machen und sich nicht an die Regeln halten, haben Sie Ihr letztes Geschäft gemacht. Aber auch ein informelles Regelsystem braucht Sanktionen – nur eben nicht-staatliche. Unter anderem die Sanktion, die Geschäftsbeziehung abzubrechen: Mit jemand, der mich über den Tisch ziehen will, mache ich keine Geschäfte mehr. Dafür brauchen wir in der Tat so etwas wie eine persönliche moralische Einstellung, ein Rückgrat.

Klink: Rückgrat kann auch bedeuten, sich bewusst dem Wettbewerb auszusetzen. Ich habe mich beispielsweise gerade mit der Geschichte des Verlegers Axel Springer beschäftigt. Er hätte durchaus für einzelne Medien-Märkte ein Monopol anstreben können, hat es aber nicht getan. Springer hatte erkannt, dass er Konkurrenten braucht, dass ohne Konkurrenz auch er selbst nicht richtig funktioniert, sein Unternehmen sich nicht weiter entwickelt.

Was allerdings kein typisches Verhalten von Unternehmern ist.

Klink: Aber ein in der Realität beobachtetes. Ich will nicht die Theorie über die Beobachtung stellen, ich möchte es gerne umgekehrt machen. Ich arbeite an der Vereinbarkeit von Wettbewerb und Ehrbarkeit, und dabei sammle ich unter anderem Beobachtungen darüber, wie der Wettbewerb tatsächlich funktioniert. Und in der heutigen Realität herrscht längst nicht überall scharfer Wettbewerb: Wir haben in vielen Märkten eher Oligopol-Situationen.

Homann: Sollen wir daraus folgern, dass wir für die Möglichkeit des moralischen Handelns Oligopole brauchen? Das hat in den 60er-Jahren der Chefideologe der IG Metall gesagt: Nur wenn die großen Unternehmen in Oligopolen dauerhaft stattliche Gewinne machen, können sie auch so etwas wie Corporate Social Responsibility finanzieren. Ich

„Wenn die Rahmenordnung nicht stimmt, kann der Einzelne gar nicht moralisch handeln.“

Karl Homann

aber sage ganz im Gegenteil: Wir müssen diese Oligopole zerschlagen! Wir müssen den Wettbewerb anheizen – ja, entfesseln. Wir haben den Wettbewerb im Telefonmarkt und im IT-Bereich entfesselt, und wir profitieren alle davon. Das ist für mich praktizierte Nächstenliebe. Wir brauchen keine besonderen Motive; wir brauchen eine Ordnung, die den Wettbewerb entfesselt, und diesen Fall möchte ich in der Theorie als Paradigma haben, denn er ist der ethisch erwünschte Normalfall in einer Marktwirtschaft.

Klink: Eben nicht! Das Gemeinwohl wird nicht allein durch den scharfen Wettbewerb erzeugt, sondern durch Unternehmer, die auf allen Ebenen ihrer Verantwortung für die Gesellschaft nachkommen. In Ihrer Theorie brauchen wir nur eine Rahmenordnung, und dann läuft das alles von selbst. Die Einzelnen dürfen gierig oder moralisch sein, ganz nach Belieben, die Rahmenordnung muss jeden von ihnen zur Steigerung des Gemeinwohls zwingen. Da spielt die individuelle Verantwortung gar keine Rolle.

Homann: Wenn Sie die Probleme der Marktwirtschaft mit individueller Tugend lösen wollen, ist das der Versuch, mit dem Rückgriff auf vormoderne Modelle die Probleme der modernen Gesellschaft zu lösen. Und das geht nicht. Die Autorität, die ich dafür ins Feld führen würde, ist Josef Ratzinger. Denn als er noch Kardinal war hat er geschrieben: „Eine Moral, die die Sachkenntnis der Wirtschaftsgesetze überspringen zu können meint, ist nicht Moral, sondern Moralismus, also das Gegenteil von Moral.“

Klink: Und was ist im umgekehrten Fall? Was ist mit einer Sachkenntnis, die die Moral überspringen zu können meint? Nehmen wir beispielsweise den oligopolistischen Strommarkt. Da haben wir im Ökonomie-Studium gelernt, dass es auch zu Preisabsprachen kommen kann, ohne dass man jemals einen Preis abgesprochen hat. Und dann lernen wir im Studium auch noch, wie man so etwas macht – und das nenne ich verantwortungslos. Wir lernen, wie man sich verbündet und Gewinne auf Kosten anderer abschöpft. Wenn es an der Universität nicht nur um Mikro- und Makro-, sondern auch um Verantwortungsökonomie ginge, dürfte so etwas sicher nicht gelehrt werden.

Homann: Mein akademischer Lehrer in Ökonomie hat gegen solche Idealisierungstendenzen, das Aufstellen eines Leitbildes und eine Modellschreinerei, geantwortet: Stellen Sie sich vor, ein Mediziner entwirft eine Medizin unter der Voraussetzung, dass die Nase aus der Kniescheibe wächst. Das geht an den Realitäten vorbei.

Klink: Aber solche Kartellabsprachen würde ein Ehrbarer Kaufmann in meinem Modell nicht treffen.

Homann: Aber dann müssen Sie dazusagen, dass alle Marktteilnehmer Ehrbare Kaufleute sind und keiner den Trittbrettfahrer macht.

Wenn nun tatsächlich alle Ehrbare Kaufleute wären: Würde das lange funktionieren?

Homann: Nein, das funktioniert nicht, es werden dennoch Regeln mit Sanktionspotenzial gebraucht. Aus zwei Gründen. Erstens weil auch bei allseits bestem Willen Dinge allgemein geregelt werden müssen: Ich kann fest überzeugt sein, dass wir im Straßenverkehr rechts fahren müssen, Herr Klink ist ebenso fest überzeugt, dass wir links fahren sollten. Entscheidend ist aber der zweite Grund: Ein Moralsystem, das allein auf den Überzeugungen des Einzelnen gründet, ganz ohne Sanktionen, ist zwar logisch richtig – es handelt sich spieltheoretisch um eine Gefangenendilemma-Situation, in der allgemeine Kooperation auch den größten allgemeinen Nutzen stiftet. Aber empirisch ist ein solches System überhaupt nicht zu erwarten.

Weil die Menschen zu schlecht sind, um sich moralisch zu verhalten?

Homann: Weil die Welt zu groß ist. Immanuel Kant hatte in der Kritik der reinen Vernunft das Problem des Gefangendilemmas glasklar auf dem Tisch und sagte dann: Ich muss unabhängig von dem, was die anderen tun, bedingungslos den moralischen Normen folgen. Und wenn jeder sich daran hält, dann geht das auch für alle gut. Aber dieses „Wenn“ gibt es in einer anonymen Großgesellschaft nicht. Und die Marktwirtschaft ist der Versuch, unter diesen Bedingungen das Gemeinwohl (in der Sprache Ratzingers) zu verwirklichen.

Klink: Sie haben einmal gesagt, der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung...

Homann: ... Bitte korrekt zitieren. Ich habe gesagt: der systematische Ort, aber nicht der einzige Ort. Wir können uns gerne darüber unterhalten, wo wir trotzdem noch persönliche Moral, Einstellungen, moralisches Rückgrat oder protestantischen Hochadel benötigen. Aber im Implementationsprozess muss sich das ordnungspolitisch durch eine Rahmenordnung stützen. Sonst kann der Einzelne gar nicht moralisch handeln, weil er sich der Ausbeutung durch die weniger moralische Konkurrenz aussetzt. Und überall, wo sich die weniger moralische Konkurrenz Vorteile dadurch verschafft, dass sie die Standards nicht einhält, ist der Ehrliche der Dumme. Solche Maximen gehen ja bis in unsere Sprichwörter...

Klink: ... aber da gibt es auch „Ehrlich währt am längsten“. Und damit sind wir bei der Nachhaltigkeit, die genau auf dieses Konzept zielt. Mit Ihrem Ansatz hingegen dürfen die Einzelnen gierig oder moralisch sein

ganz nach Belieben. Die Folgen sehe ich dort, wo die künftigen Manager ausgebildet werden: an den ökonomischen Lehrstühlen, an Business Schools, von akademischen und anderen Lehrern. Ich habe gerade erst wieder erlebt, wie schwer es für eine Ökonomie-Studentin ist, sich vom Kosten-Nutzen-Denken zu lösen. Wenn die Lehrer dem Studenten an jeder Ecke den Eigennutz um die Ohren hauen, dann denkt er, die Welt ist so. Aber so ist sie nicht. Auch in der ökonomischen Welt gibt es nicht nur Eigennutz...

... so wie auch die außerökonomische Welt nicht völlig frei von Eigennutz ist...
Klink: ... denn ganz ohne Eigennutz säße sicherlich keiner von uns dreien heute hier.

Sie haben Management studiert, Herr Klink. Sind heute die Manager eher das Problem als die Unternehmer?
Klink: Eindeutig ja. Die Verstöße, die uns am meisten zu schaffen machen, geschehen im Management-Bereich...

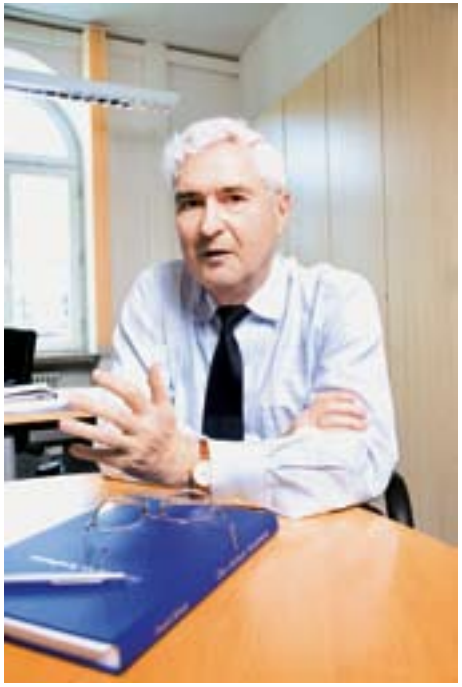
Homann: ... nein, auch bei Eigentümer-Unternehmern. Schauen Sie Frau Schaeffler an, und was sie mit ihrem Familien-Unternehmen angerichtet hat...

Klink: ... dann nehmen wir auch gleich noch den Fall Merckle dazu. Wer hat denn diese Eigentümer-Unternehmer beraten? Menschen, die aus der Management-Welt kommen, mit besten Abschlüssen der besten Business Schools, die in ihrer täglichen Arbeit diese Theorien verinnerlicht haben. So sahen die Ratschläge auch aus: Wenn die Taktik aufgeht, wenn man gewinnt, gewinnt man richtig. Und wenn man verliert, ist gleich das gesamte Unternehmen bedroht. Und das ist in beiden Fällen passiert. Weil sie sich zu weit aus dem Fenster gelehnt haben, weil sie mit einigen wenigen Transaktionen das gesamte Unternehmen riskiert haben, handeln sie verantwortungslos. Und in meinem gesamten BWL-Studium ist mir die Rolle von Verantwortung überhaupt nie begegnet. Die gesamte Verantwortung auf die Rahmenordnung abzuschieben, das verwirrt geradezu. Das ist ungefähr so, als würde der Vater dem Sohn sagen: „Ich erziehe dich nicht, lies das Grundgesetz, da steht alles drin.“ So geht das nicht. Ich würde die These vertreten, dass die Verfehlungen im Management auch eine Folge einer falschen akademischen Ausbildung sind. Und das muss man durchbrechen.

Homann: Dass die Ausbildung mit schuld ist, ist völlig klar. Wir haben den moralischen Diskurs, auch unter dem Label soziale Marktwirtschaft, in den vergangenen 40 Jahren nicht mehr oder zumindest falsch geführt. In der traditionellen Ökonomie gibt es keine kompetente Ethik mehr. Das gab es noch bei Walter Eucken oder Alfred Müller-Armack, aber die hatten eine andere wissenschaftliche Situation. Seit 1968 wird die Diskussion für und um die Soziale Marktwirtschaft wenn überhaupt dann nur noch apologetisch geführt und nicht auf ethischem Niveau.

Klink: So habe ich das auch erlebt. Aber ich dachte, das sei in der Betriebswirtschaftlehre seit 1945 so.

Homann: Aber woran liegt das? Das hat gesellschaftliche Gründe. Die Menschen haben beispielsweise nicht kapiert, dass Marktwirtschaft (und ich spreche bewusst nicht von Sozialer Marktwirtschaft), dass schon die Marktwirtschaft institutionalisierte Nächstenliebe ist. Die Trennung von Motiv und Effekt haben die Menschen schlicht nicht mitgemacht. Wenn über Gier geredet wird, sind wir beim Motiv, nicht beim Effekt. In der aktuellen Finanzkrise ist der Effekt katastrophal, nicht das Motiv. Und das wird überhaupt nicht auseinander gehalten, und das ist auch bei mir im Studium nicht vermittelt worden. Ihr Ansatz, Herr Klink, befindet sich in erster Linie auf der Ebene der Motive: die guten Motive stärken, damit wir die schlechten Motive beherrschen können. Meine Frage ist allerdings: Wie weit trägt das? Ich bezweifle nicht, dass wir die Menschen für moralische Einstellungen begeistern sollen, und das wir das auch können. Mir wird nachgesagt, dass die Studenten sehr viel mitnehmen aus meiner Vorlesung, weil sie



jemand haben wollen, der seine Ideale hat und für diese auch wissenschaftlich kämpft.

Klink: Deshalb haben Sie auch diesem Gespräch zugestimmt. Ich hatte daran gezweifelt.

Homann: Die moralischen Ideale der Menschen sind aufgrund der Sozialisation im Grunde ungefähr gleich: Alle Menschen sollen in Frieden und Wohlstand leben und sich verwirklichen können. Aber wie lange können Sie unter Wettbewerbsbedingungen bei diesen Idealen bleiben? Wenn Sie permanent erfahren: Der Ehrliche ist der Dumme; Hannemann, geh du voran, das Sankt-Florians-Prinzip und so weiter. Und dann zitiere ich einen meiner philosophischen Vorgänger hier in München, Hermann Kring, der aus total anderen Zusammenhängen kommt: Das

Gewissen des Einzelnen kann ein Versagen der Institution nicht kompensieren. Das kann Ihr Ehrbarer Kaufmann nur, wenn alle ehrbar sind.

Klink: Zwischen dem Einzelnen und allen gibt es noch die Gruppe. Für das Funktionieren der Hanse war es nicht notwendig, dass alle Kaufleute der Welt sich an die Prinzipien der Hanse hielten – es reichte, dass es die Kaufleute taten, die zur Hanse gehörten.

Homann: Mit einer moralischen Erziehung schaffen Sie nur eine notwendige Voraussetzung für verantwortungsvolles Handeln in der Wirtschaft. Die nächste Voraussetzung ist, dass die Rahmenordnung die schlimmsten Ausbeutungen verhindert. Heute würde ich formulieren: Die Rahmenordnung ist eine notwendige Bedingung für moralisches Handeln. Wenn diese nicht stimmt, wenn sie systematisch Fehlanreize setzt, dann läuft gar nichts – da können Sie den Einzelnen noch so moralisch machen. Nehmen Sie das Verhalten, das in den Banken zur Finanzkrise geführt hat. Kürzlich meldete sich bei einer Diskussionsveranstaltung eine Zuhörerin zu Wort: Bei uns in der Bank war jemand, der da nicht mitgespielt hat – der musste gehen. Zu schlechte Performance.

Wie es im Jahr 2007 nach Ausbruch der Finanzkrise der damalige Citibank-Chef Chuck Prince formulierte: Solange die Musik spielt, muss man tanzen.

Homann: Das ist eine Folge des Wettbewerbs. Nehmen wir ein anderes Beispiel, die akademische Karriere – Sie haben sie vor sich, Herr Klink, ich habe sie hinter mir. Wenn Sie da mithalten wollen, müssen Sie publizieren in renommierten, referierten Zeitschriften internationalen Standards, sonst kriegen Sie keinen Lehrstuhl. Jetzt können Sie sich als friedliebender Mensch entscheiden, diesen Kampf nicht mitzumachen ...

Klink: ... darauf habe ich auch keine Lust ...

Homann: Ich doch auch nicht! Ich komme aus einer Generation, die noch überhaupt nicht auf internationale Standards geeicht war. Aber so ist der Wettbewerb heute – Sie müssen mitmachen, sonst haben Sie keine Chance. Das wurde philosophisch erstmals bei Thomas Hobbes formuliert: Wettbewerb heißt Kampf aller gegen alle – in der Marktwirtschaft: innerhalb der Spielregeln.

Klink: Selbst wenn sich tatsächlich alle an die Spielregeln hielten, erlauben diese aber mitunter unlautere Praktiken wie Spionage, Korruption, Erpressung und Überziehen mit Rechtsstreitigkeiten. Das ist ein Kampf und kein faires Spiel. Und was macht der Einzelne in dieser Situation? Sie sagen: Er nimmt den Kampf an. Ich sage: Die meisten würden ihn ablehnen.

„Wenn der Chef sich unehrbar verhält, leiden die Mitarbeiter, und das Unternehmen wird toxisch.“

Daniel Klink

Homann: Aber das hilft ihnen nichts! Man kann zuweilen bei Großkonzernen beobachten, was passiert, wenn sie nicht weiter mitmachen wollen. Levi Strauss hatte sich einmal entschlossen, wegen Menschenrechtsverletzungen aus China rauszugehen – und ist nach drei Jahren reumütig zurückgekehrt.

Manche bleiben weg. Im südspanischen Marbella konnte man 15 Jahre lang nur dann als Bauunternehmer tätig sein, wenn man den Bürgermeister bestach. Eine Konsequenz war, dass die großen spanischen Baukonzerne in Marbella nicht tätig wurden, vermutlich weil sie wussten, dass das irgendwann platzen würde, und sie dann ein Problem bekommen.

Klink: Da sind wir beim Punkt: Wir beobachten eine schlechte unternehmerische Tätigkeit gerade in denjenigen Ländern, in denen starke Korruption herrscht. Weil man dort erst gar kein Geschäft anfangen möchte, wenn das Spiel sowieso unfair ist. Die mögen auch alle Rechtssysteme haben, es gibt sogar in China ein Arbeitsrecht, aber die Menschen werden trotzdem ausgebeutet. Die Menschen können das Recht, das sie eigentlich haben, gar nicht durchsetzen. Aber auch wo kein Gesetz gilt, herrschen Regeln. Wenn ein Unternehmen dort tätig werden will, muss es sich auf diese Regeln einlassen. Der Mitarbeiter bemerkt, dass der Chef sich unehrbar verhält. Der rechtfertigt sich: Ich muss mich so verhalten. Selbst wenn der Mitarbeiter ihm zustimmen muss, leidet er darunter. Und das Unternehmen auch. Das ganze Unternehmen wird toxisch. Das kann noch lange am Markt erfolgreich sein, aber die Menschen haben ein Lebensumfeld, das sich nicht wirklich lohnt. Sie leben, aber sie überleben nur. Aber die Rahmenordnung allein kann dieses Problem nicht lösen, wenn der Einzelne...

Homann: Das habe ich nie gesagt! Das ist eine Fehlinterpretation von denen, die immer nur die Hälfte lesen. Die Rahmenordnung brauchen wir, weil wir Wettbewerbssysteme haben. Und die Wettbewerbslogik heißt bei Hobbes, dass ein Unternehmer maximale Gewinne anstreben muss. Weil er nicht weiß, was seine Konkurrenten morgen machen werden, muss er Potenziale anhäufen, um ein langfristiges, nachhaltiges Überleben zu sichern. Die Gewinnmaximierung ist kein Trieb der Menschen, sondern ist ein Systemimperativ. Auch die sanften Heinriche müssen sich der Wettbewerbslogik stellen. Als Theoretiker muss ich darauf bestehen, dass wir, wenn wir Wettbewerb machen, eine Unternehmensethik machen, die die grundlegende Logik des Wettbewerbs auf dem Radarschirm hat. Der ehrbare Kaufmann hat sie nicht auf dem Radarschirm.

Bei den Ereignissen, die zur Weltfinanzkrise führten, war die unternehmerische Perfor-

mance besonders schlecht in den Ländern mit den saubersten Rahmenordnungen.
Homann: Weil man die Rahmenbedingungen für die Menschen in den letzten drei Jahrzehnten in die falsche Richtung verändert hat ...

Klink: ... nämlich dahin gehend, dass die Anreize, den kurzfristigen Gewinn zu steigern, so groß wurden, dass die langfristigen Effekte überhaupt keine Rolle mehr spielten. Nicht zuletzt bei der Frage der Managergehälter ist das deutlich geworden.

Homann: Das zeigt doch wunderbar, dass wir die größten Defizite bei der Ordnungsethik haben. Es ist der Wettbewerb, der die Leute in diesen Run getrieben hat, nicht individuelles Fehlverhalten. Und wenn ich sage, der Wettbewerb ist zum Systemimperativ geworden, dann heißt das, dass er alle Mitbürger diesem Wettbewerb unterwirft, ob sie wollen oder nicht. Auch der gutwilligste Unternehmer muss sich ihm unterwerfen, weil er sonst von seinen Konkurrenten überrollt wird.

Die Praxis sieht oft etwas anders aus.
Homann: Ich bin hier bei der harten Logik der Theorie. Ganz so scharf ist der Wettbewerb in der Realität nicht immer.

Weil die letzte Konsequenz, nämlich die Pleite eines im Wettbewerb unterlegenen Unternehmens, von der Gesellschaft nicht gern gesehen und von der Politik verhindert wird?
Homann: Am Abend des Argentinien-Spiels bei der Fußball-WM 2008 musste ich bei einem Kuratorium der Akademie der Technik-Wissenschaften eine Rede halten...

Klink: ... aber nicht während des Spiels ...

Homann: Nein, danach. Da saß ich mit Stoiber am Tisch, und der sagte etwas ganz Vernünftiges: In unserer Gesellschaft ist der Wettbewerb nur in einem Bereich fraglos akzeptiert – und das ist der Sport. Das stimmt: Keiner hat von den großen Bayern verlangt, dass sie zum Ende der Saison den abstiegsbedrohten Nürnbergern fünf Punkte abgeben. Aber in der Wirtschaft machen wir so etwas ständig. Und das ist mein Vorwurf an meine Profession: Die Ethik hat den Wettbewerb nicht auf dem Radarschirm. In der katholischen Kirche gibt es keine renommierte Stellungnahme, die für scharfen Wettbewerb plädiert, die evangelische Kirche hat es in ihrer letzten Denkschrift „Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive“ einmal untergebracht, da war ein Ökonom am Werk. Und Sie sehen, auf welche Schwierigkeiten die evangelische Kirche mit dieser Denkschrift stößt.

Klink: Auch die Corporate Social Responsibility beschäftigt sich überhaupt nicht mit dem Wettbewerb. Das hat mich dazu gebracht, den Qualitätswettbewerb in den Mittelpunkt zu stellen.

Homann: Wir kriegen also die Wettbewerbslogik nicht vom Tisch. Die Theorie muss auf diese Logik eine konsistente Antwort haben und es gleichzeitig möglich machen, dass Ihr Ehrbarer Kaufmann zum Zug kommt. Die Individualethik und die Ordnungsethik müssen konsistent ineinander gefügt werden. Aber die größten Defizite haben wir bei der Ordnungsethik. Wenn wir eine Ethik für die Marktwirtschaft machen, müssen wir das Paradigma an dieser Stelle ansetzen, weil dort die Vorentscheidungen fallen.

Aber eben nur die Vorentscheidungen.
Homann: Das ist der erste massive Grund, warum wir noch die Individual- und die Unternehmensethik brauchen: Kein Regelsystem kann vollständig sein und alle denkbaren Probleme erfassen. Der zweite Grund: Schon um die Probleme zu identifizieren, brauchen Sie eine Vorstellung davon, was moralisch und was unmoralisch sein könnte. Und das dritte: Nach welchen Gesichtspunkten bauen Sie das Regelsystem? Da gibt es auch einen moralischen Vorgriff, ein Ideal, aber das müssen Sie dann im Regelsystem kleinarbeiten und in die Leute implantieren – so dass die Menschen auch jene Einzelfälle moralisch behandeln, in denen das Regelsystem nicht weiterhilft.

Klink: Ohne ethische Vision geht es also auch bei Ihnen nicht.

Homann: Deshalb bin ich ja bei Ihnen und Ihrem Ehrbaren Kaufmann. Ich hatte vielfach den Eindruck, dass Sie den Ehrbaren Kaufmann so hochhalten und denken, mit genügender Erziehung könnten Sie die harte Wettbewerbslogik aushebeln.

„Vertrauen verringert die Reibungsverluste zwischen den Akteuren. Das macht Märkte effizienter.“

Daniel Klink

Klink: Das war so nicht gemeint. Das Ideal des Ehrbaren Kaufmanns ist zwar in Zeiten entstanden, die die Wettbewerbslogik noch nicht kannten, aber es nützt uns auch in der heutigen Zeit. Nehmen wir die Corporate-Governance-Debatte. Ich schaue mir an, wie das Ideal wäre: Was sollte der Top-Manager tun? Und dann geht es darum: Wie schaffe ich es, dass er auch tut, was ich will...

Homann: ... dass er es tun kann.

Klink: Auch. Denn selbst wenn der Vorstandsvorsitzende so ehrbar wäre, wie man nur sein kann, kann der Aufsichtsrat ihm untersagen, auch so zu handeln. Dann haben wir die Wettbewerbslogik sogar innerhalb des Unternehmens – und das oberste Gremium verlangt, dass ich die Werte breche.

Homann: Nach meinen Informationen ist das der Fall UBS. Der Vorstand der Bank wollte bei diesen faulen Geschichten nicht mitmachen, aber der Aufsichtsrat hat ihn gezwungen.

Klink: Diese Erkenntnis war einer der Gründe, warum ich mich mit diesem Thema beschäftige. Ich machte ein Praktikum in New York, hatte ein Managementstudium vor mir, und stellte fest: Auch ein Manager, sogar der Spitzenmanager des Unternehmens, ist nur ein Rädchen im System. Er mag der Chef sein – aber wenn ihn am Sonntagmorgen der Aufsichtsrat herzitiert, muss er springen. Klar, er ist das größte Rädchen; aber eben auch nur ein Rädchen.

Homann: Das ist genau das, was ich den Systemimperativ nenne. Die empirischen Motive vieler Manager und Unternehmer sind durchaus ehrenwert. Das sind integre Leute...

...Viele, nicht alle...

Homann: ... Es gibt überall die Normalverteilung, und überall auch Ausfälle. Und das Gewinnmotiv ist eigentlich kein Motiv, sondern eher eine Restriktion – der Manager muss Gewinne machen – , aber diese Restriktion ist inzwischen so stark geworden, dass sie zum Motiv mutiert, in der Öffentlichkeit und in den Lehrbüchern. Im Grunde ist die Restriktion damit zum Systemimperativ geworden, dem sich keiner entziehen kann. Auch nicht die sanften Heinriche.

Klink: Aber muss man dann diesen Imperativ auch noch immer betonen? Im BWL-Unterricht taucht an jeder Ecke die Gewinnmaximierung auf. Wenn die Studenten etwas mathematisch nicht lösen können und nicht wissen, was sie nehmen sollen, nehmen sie einfach Gewinnmaximierung, dann haben sie die größte Chance, dass es klappt.

Homann: Die Gewinnmaximierung als Systemimperativ taucht in der Literatur allenfalls bei Marx auf. Der wollte aber die Wettbewerbslogik abschaffen. Da wir sie aber befürworten, müssen wir mit diesem Systemimperativ rechnen und deshalb die Voraussetzungen schaffen, dass die Einzelnen moralisch handeln können. Das ist die Rahmenordnung, und die ist nicht nur staatlich, sondern umfasst auch informelle Systeme. Wobei die informellen Systeme, wenn sie funktionieren, in der Regel besser funktionieren.

Klink: Viel reibungsloser und kostengünstiger.

Homann: Aber sie können nicht alleine funktionieren.

Klink: Das war auch nicht mein Ziel. Dann müsste ich gleich die gesamte Betriebswirtschaftslehre abschaffen, und darum geht es nicht. Aber der Betriebswirtschaftslehre fehlt eben etwas, nicht nur inhaltlich, sondern auch emotional. Bei den Studenten höre ich immer wieder, dass sie für ihr Studium erst einmal ein ganz neues Denken lernen mussten – und dass ihr eigentliches Leben in diesem Studium gar nicht vorkommt.

Aber vielleicht in der Märkten?

Klink: Die Mitmenschlichkeit kann ja auch Märkte verbessern. Wenn Ehrbarkeit ein Motiv des Handelns ist, ist Vertrauen eine Folge davon. Vertrauen verringert die Reibungsverluste zwischen den Akteuren. Reibungslosigkeit lässt Märkte besser funktionieren und macht sie damit effizienter.

Nehmen wir den aktuellen Fall von nicht funktionierenden Märkten: die Finanzkrise. Das Verhalten, das die Investment- und andere Banker dort an den Tag gelegt hatten, entsprach ja tatsächlich in keiner Weise dem Verhalten eines Ehrbaren Kaufmanns, und erinnerte eher an den Krieg aller gegen alle.

Homann: Es war ein Wettbewerb ohne zureichendes Regelsystem, und das weltweit. Sogar in Deutschland, in Berlin, sind Immobiliengeschäfte von den Banken zu 110 Prozent finanziert worden.

Klink: Das ist aber nicht einfach nur so passiert, zum Teil sind von der Politik die Anreize sogar entsprechend gesetzt worden sind. Die US-Regierung unter George W. Bush setzte ja massiv darauf, möglichst vielen Bürgern den Traum vom eigenen Heim zu erfüllen – wenn das das politische Ziel ist, sind Subprime-Kredite natürlich nicht das Problem, sondern eine Lösung.

Haben sich die Staaten nicht eher durch die Globalisierung aus der Verantwortung herausgezogen – weil sie die globalen Finanzmärkte gar nicht regeln konnten? Da wäre es immerhin eine praktikable Lösung gewesen, so etwas wie einen Branchenethos der Global Bankers zu entwickeln, der es mög-

lich macht, auch langfristig und nachhaltig Geschäfte zu machen. Aber daran scheint die globale Finanzbranche gescheitert zu sein.
Homann: Da möchte ich eine Lanze für diese Leute brechen. Einen solchen Ethos zu entwickeln ist ein Top-Organisationsproblem: Wie schaffen Sie Kooperation unter Wettbewerbern? Die sollen ja am Markt Wettbewerber bleiben! Wer bringt den Anstoß?

Es hätte schon ein Banker sein müssen.
Homann: Aber wer hat die Ressourcen? Wer macht die Vorschläge? Wer hat das Standing, dass er die ganzen Spitzen der Banken zusammenbringen kann, um die Vorschläge auch zu unterbreiten? Auch die besten Manager haben das nicht. Selbst der Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, der international eine hohe Reputation hat (nur in Deutschland nicht) und auch die entsprechenden Positionen, konnte das nicht schaffen. Früher gab es einen Wettbewerb unter Gleichen, und darüber stand ein Mächtiger und wachte: der Nationalstaat. Jetzt haben wir diesen Mächtigen nicht mehr, und damit ein neues Problem: Wie organisieren Sie ein Kollektiv von Gleichberechtigten, die miteinander in scharfem Wettbewerb stehen?

Klink: Eigentlich ist der Staat ja unter anderem dafür gegründet worden, um ein Kollektiv von Gleichberechtigten zu organisieren.

Homann: So war das auch. Gehen Sie zehn Jahre zurück, bis zur Asienkrise. Damals haben die Banken eine ganze Menge Geld verloren, und waren danach bereit, sich neuen Regeln zu unterwerfen. Aber wer hat den Anstoß dafür gegeben? Die Nationalstaaten. Die haben sich dann auch in der Folge in Basel getroffen, um ein neues Regelwerk zu verabschieden. Aber in der Globalisierung haben wir diesen mächtigen Wächter nicht mehr. Wir haben noch nicht einmal Einigkeit über grundlegende Fragen wie die Menschenrechte. Die stehen zwar in der UN-Charta, aber trotzdem muss Kofi Annan den Global Compact ausrufen.

Klink: Der Papst hat in seiner Enzyklika gerade so etwas wie einen Weltstaat gefordert.

Homann: Ich glaube, dass der Papst sich da an Otfried Höffe angelehnt hat – auch wenn der sich von dieser Position gerade wieder verabschiedet.

Mir scheint, der Papst stand genau an dem Punkt, an dem Sie jetzt auch stehen: Der Staat schafft es nicht mehr, eine funktionierende Rahmenordnung zu setzen, die Beteiligten selbst schaffen es auch nicht – aber irgendjemand muss es doch machen.
Homann: Jetzt kommt das Interessante, was die Weltgeschichte noch nicht gesehen hat. Als die Krise im September 2008 ausbrach, haben die politisch Verantwortlichen innerhalb von drei Wochen die entsprechenden Beschlüsse dagegen auf den Weg gebracht. Auf internationaler Ebene, auf nationaler Ebene, auf EU-Ebene, bis in die ersten Gesetzgebungsverfahren hinein – in drei Wochen! Das hat es noch nie gegeben. Und China hält still, weil es eingebunden ist. Und das alles in drei Wochen!

Also haben wir in dieser Zeit schon einen großen Schritt auf dem Weg zum Weltstaat gemacht?
Klink: Die wirtschaftliche Entwicklung hat immer wieder solche Schritte gemacht. Mit dem Welthandel, der vor etwa hundert Jahren zum Massenhandel wurde, dann die Transformation zu den globalen Unternehmen, aus denen inzwischen transnationale Unternehmen geworden sind, die jedes Teil eines Produkts in einem anderen Land herstellen oder einkaufen – das ist ja schon faszinierend genug. Die nächste Ebene ist es dann, die Nationalstaaten subsidiär zu überwinden, indem man eine neue Ebene schafft. Und scheinbar ist es, vermutlich auch durch das Internet, heute möglich geworden, hier auch sehr komplexe Koordinationen in sehr kurzer Zeit zu ermöglichen.

Das Internet hat also nicht nur dazu beigetragen, das Weltfinanzsystem an den Rand des Zusammenbruchs zu bringen, sondern hat dann auch noch dessen Zusammenbruch verhindert?

Klink: Ich glaube, dass solche Mittel in der Lage sind, auch diese nächste höhere Ebene zu bewältigen – wenn es auch Menschen gibt, die sie füllen. Derzeit handelt es sich noch vorwiegend um Doppelbelastungen: Akteure, die schon auf der nationalen Ebene einen riesigen Arbeitsaufwand haben, müssen sich auch noch der internationalen Ebene annehmen. Also wird eine neue Institution kommen.

Homann: Sie ist nur kein neuer National- oder Internationalstaat, sondern eine inter-

nationale Abstimmungs-Institution, wie die Welthandels-Organisation WTO, die Weltbank oder der Internationale Währungsfonds...

Klink: ... eine Institiution, die eher jenen ähnelt, die am Beginn des europäischen Einigungsprozesses standen, als denen, aus denen die EU heute besteht.

Dadurch, dass die Banker in ihrem Job versagt und einmal kurz das Weltfinanzsystem an die Wand gefahren haben, haben sie zur besseren Koordination der internationalen Politik und zum Aufbau neuer globaler Institutionen beigetragen?
Homann: Ich möchte noch einmal eine Lanze brechen für die Manager, die hier scheinbar versagt haben. Denn wir haben dieses Problem immer: Wenn wir neue Handlungsmöglichkeiten bekommen, kann dafür selbstverständlich noch gar nicht die entsprechende Rahmenordnung existieren. Das können Sie derzeit beispielsweise bei der Bioethik beobachten – dort wird seit einigen Jahren danach gesucht. Das konnten Sie beobachten bei der Frage der Sicherheit in der erweiterten EU, und das können Sie jetzt auch beobachten bei der Finanzkrise und ihren Folgen: Mit den alten Strukturen und den alten Mitteln ist das nicht hinzukriegen. Neue soziale oder technische Möglichkeiten führen zu ungeregelten Bereichen. Und die Regelung kommt immer erst hinterher – und die Bereitschaft zur Regelung ist eigentlich erst dann da, wenn bereits gewaltige Schäden eingetreten sind. Plötzlich waren dann die Amerikaner bereit, sich Finanzmarktregeln zu unterwerfen, die Angela Merkel bereits im Sommer 2007 auf dem G-8-Gipfel in Heiligendamm gefordert hatte.

Klink: Da hat die deutsche Politik in der Tat rechtzeitig gehandelt – sich aber nicht rechtzeitig durchgesetzt.

Homann: Theologisch gesprochen ist das die Erbsünde, die Verderbtheit des Menschen, dass er nicht in der Lage ist, ex ante solche Regelungen aufzustellen. Er muss immer erst den Schaden am eigenen Leib spüren. So ist es immer gewesen, und deswegen können wir auch nicht heute sagen, dass die Banker vorher hätten reagieren müssen. Erstens hatten sie die Kompetenz nicht, denn im überkommenen Paradigma ist das Aufgabe der Staaten.

Klink: Die aber nicht da sind.

Homann: Richtig. Jeder einzelne Staat hat sich für nicht zuständig oder nicht handlungsfähig erklärt. Auf Seiten der Banker hatte niemand das Standing, um alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen und Regeln zu vereinbaren – wem wollen wir da etwas vorwerfen?

„Die Unternehmen müssen sich in die globale Ordnungsdiskussion einbringen."

Karl Homann

Klink: Da sehe ich eine Parallele mit dem Aufbau der Nationalstaaten. Die Kleinstaaterei, die wir in Deutschland noch im 19. Jahrhundert hatten, war schon längst ein Anachronismus geworden, eine übergreifende Ebene war dringend erforderlich, aber gegen die einzelnen regionalen Interessen praktisch nicht durchsetzbar...

Homann: ... Bayern war ja 1871 nur zur Reichsgründung bereit, weil Bismarck so viel Goldtaler gespendet hat, damit König Ludwig seine Schlösser weiter bauen konnte.

Klink: Aber im Hintergrund standen natürlich auch Kaufleute, die gesehen hatten, dass eine übergeordnete Ebene notwendig ist...

Homann: ...für die sie auch schon Vorarbeit geleistet hatten. Als der Nationalstaat entstand, konnte er auf die Lex Mercatoria zurückgreifen, das eigenständige Recht der Kaufleute. So ähnlich läuft das heute auch mit den großen Konzernen: Die machen private Schiedsverfahren, statt sich staatlicher Rechtssprechung anzuvertrauen.

Das sehen Sie nicht so sehr als Aushöhlung der nationalen Souveränität durch die multinationalen Konzerne, sondern eher als Vorwegnahme einer nationenübergreifenden Rechtsprechung?
Homann: Wir müssen eine neue Ordnung finden und machen, und das geschieht vor der Weltöffentlichkeit, in tausend Gesprächen, bilateralen Verhandlungen und internationalen Konferenzen. Deshalb rufe ich die Unternehmen auch immer auf, sich in die Ordnungsdiskussion einzubringen. Wir brauchen eine Kollektivlösung.

Welche?
Homann: Ich bin ein ganz wertkonservativer Mensch. Oberste Werte für mich sind die Freiheit und die Würde des Einzelnen und die Solidarität aller Menschen. Und dann muss ich sehen, unter welchen Bedingungen ich das durchsetzen kann.

Vom Weltstaat von morgen noch einmal zurück zu unserem Weg in die jüngste Krise: Wenn wir feststellen, dass die Finanz-Manager es nicht schaffen konnten, sich und ihrer Branche neue Regeln zu geben; und dass die Nationalstaaten es aufgrund der Globalisierung auch nicht schaffen; wäre es dann nicht unser aller Job gewesen, das zu tun? Hätten wir, die Öffentlichkeit, nicht schon vor fünf Jahren damit anfangen müssen, faule Eier auf diejenigen zu werfen, die sich zu hohe Boni in die Tasche stecken und damit die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens aufs Spiel setzten?
Homann: Die Öffentlichkeit hat es ja nicht gemerkt. Und welche Journalisten haben das wie lange vorher gemerkt?

Nicht viele, und nicht lange vorher.

Das liegt meines Erachtens daran, wie das journalistische Geschäft betrieben wird: Journalisten müssen aktuelle Zeitungen oder Sendungen machen und stürzen sich dann auf die Kalamitäten, die gerade am Weg liegen. Und da die Marktwirtschaft auch in besseren Zeiten kein Zuckerschlecken ist, finden sie immer Geschädigte, mit denen sie sich beschäftigen können. Aber darüber kommt die Beschäftigung damit zu kurz, wie man mit den Geschädigten umgehen müsste. Wir haben beispielsweise an der Ludwig-Maximilians-Universität in München einen Fortbildungsstudiengang „Philosophie, Politik, Wirtschaft", für den wir Leute aus allen gesellschaftlichen Bereichen gewinnen wollten. Wir bekommen auch regen Zuspruch aus Unternehmen, aus Verwaltungen und von eigenständigen Rechtsanwälten. Aber wir kriegen zwei Gruppen nicht, die wir gerne hätten: die Journalisten und die Theologen. Wenn nicht die Journalisten: Wer sonst hätte uns auf die sich abzeichnende Krise aufmerksam machen können?

Es gab in der Entstehungszeit von Kredit- und Immobilienblase einige Manager, die Teil des Systems waren, das aber so nicht mittragen wollten, und dann gingen oder gegangen wurden. Diese Manager, die ganz genau wussten, was gespielt wird – hätten sie uns auf das hinweisen sollen, oder gar müssen, was dort passiert ist?
Homann: Mit Whistleblowing haben Sie in Deutschland einen ganz schweren Stand – obwohl es für das Gemeinwohl und für die Unternehmen selbst nützlich ist.

Angenommen, Sie wären Leiter der US-Tochtergesellschaft einer deutschen Bank gewesen und hätten im Jahr 2006 Ihren Hut nehmen müssen, weil Sie den Einstieg ins Subprimegeschäft nicht mitmachen wollten. Natürlich steht dann in Ihrem Aufhebungsvertrag, dass Sie über alle Interna Stillschweigen zu wahren haben – aber wenn Sie Ihre Kenntnisse öffentlich gemacht hätte, wären die Erschütterungen von 2007 und 2008 möglicherweise ein ganzes Stück glimpflicher abgegangen. Hätten Sie in dieser Situation geschwiegen, und sich an der Verschlimmerung der Situation mitschuldig gemacht? Oder hätten Sie Ihr Schweigen und Ihren Vertrag gebrochen?

Homann: Ich hätte unter einem Pseudonym den Mechanismus neutral ohne Bezug auf meine Bank offengelegt. Oder ich hätte mich statt der Presse einem Wissenschaftler offenbart. Aber so oder so: Ich vermute, es hätte nichts bewirkt. Solange es gut lief, haben sich alle am Spiel beteiligten eine goldene Nase verdient, sowohl individuell als auch kollektiv.

Klink: Die dümmsten haben bis zum Ende nicht geschnallt, was sie da tun.

Homann: Aber einige von den Schlaueren haben ihr Wissen auch genutzt, um glimpflich auszusteigen: Die Deutsche Bank hat etwa ein Jahr vorher angefangen, sich vorsichtig von den Risikopapieren zu verabschieden.

Weil der Risk Manager für das US-Geschäft frühzeitig auf die Subprime-Problematik aufmerksam gemacht hatte...
Homann: Ist er dann gegangen worden?

Nein, gehört worden. Er kam bis zur Vorstandsebene durch, und es wurden die entsprechenden Konsequenzen gezogen. Aber es gab auch viele andere, die genau gesehen haben, was da vor sich geht, aber trotzdem mitgemacht haben – wie bei der Reise nach Jerusalem darauf hoffend, dass man schon noch einen Stuhl finden würde, wenn die Musik aufhört.

Homann: Dazu eine Geschichte. Ich erläutere in unserem PPW, Philosophie Politik Wirtschaft, den Mechanismus von Wettbewerb und Wirtschaftsethik, da meldet sich ein Senior Student zu Wort, der jeweils lange Zeit bei einer deutschen Bank und einer Schweizer Versicherung war. Er hatte in seiner Bank-Zeit mit Papieren zu tun, bei denen er zur Überzeugung gekommen ist, dass die irgendwann faul werden. Das hat er im Unternehmen berichtet und dann einen Termin bekommen bei einem Vorstand in Frankfurt. Dem konnte er darlegen: Wir werden hier mittelfristig, also in ein bis zwei Jahren, mit dieser Klasse von Wertpapieren erhebliche Verluste machen, wir sollten uns von diesen Papieren trennen. Darauf antwortete ihm der Vorstand dreierlei: Erstens, Sie haben recht. Zweitens, wir werden trotzdem nicht rausgehen. Denn drittens, wenn wir drin bleiben und es uns dann erwischt, dann erwischt es die anderen auch, und dann ist das nicht so schlimm. Das ist das Gefangenen-Dilemma, negativ gewendet.

Klink: Möglicherweise hat er das auch genau so in seinem Studium gelernt: Indem ich kein abweichendes Verhalten zeige, gehe ich kein persönliches Risiko ein. Deshalb kann für mich persönlich eine Strategie vorteilhafter sein, die für die Bank, und für das Gesamtsystem, klar nachteilig ist.

Homann: Ach, ich glaube, das muss man

„Die Top-Manager fühlen sich in ihrem moralischen Engagement von der Öffentlichkeit total verkannt.“

Karl Homann

nicht im Studium lernen. Aber natürlich haben Sie recht, man muss an der Ausbildung etwas ändern. Aber bitte mit einer von vorne bis hinten konsistenten Theorie. Ich habe vielleicht in meiner Zeit zu sehr die ordnungsethische Schiene betont, so wie Sie derzeit zu sehr den Ehrbaren Kaufmann betonen.

Klink: Manchmal ist so etwas ja auch ganz gut, weil man dadurch Gegensätze klarer herausarbeiten kann.

Homann: Ich plädiere nur dafür, die nachfolgende Generation mit einem Theoriekonzept auszustatten, das auch unter schärfsten Wettbewerbsbedingungen wetterfest ist. Dafür muss jetzt der nächste Schritt getan werden – und zwar von unten, denn wir haben ja den Weltstaat nicht, der das so einfach machen könnte. Der Ansatz dafür sind Kollektiv-Vereinbarungen auf informeller Ebene. Wir machen so etwas im Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, wir schulen dort Manager und sind im Gespräch mit der Großindustrie.

Die Konzerne suchen das Gespräch über ethische Fragen?

Homann: Sehr – die haben riesige Identitätsprobleme. Deshalb fliegen die auch so sehr auf Ihren Ehrbaren Kaufmann: Die Top-Manager fühlen sich in ihrem moralischen Engagement, dass ich ihnen unterstelle, in der Öffentlichkeit total verkannt. Die sind drauf und dran, deshalb ihre Firmensitze ins Ausland zu verlagern – das wird zu einem Standortnachteil Deutschlands. Ich habe dazu kürzlich Kanzlerin Angela Merkel einen Brief geschrieben, sie hat mich daraufhin angerufen und darauf hingewiesen, dass sie nicht pauschal in die Kritik an den Managern einstimmt. Richtig – sonst hätte ich mich ja gar nicht erst an sie gewandt. Die Manager fühlen sich persönlich zutiefst verletzt ...

Klink: ... deshalb kann ich sie auch erreichen...

Homann: ... mit den Begriffen Verantwortung und Vertrauen kriegen Sie heute jeden Manager. Ich wünsche Ihnen gerne den Erfolg, aber Sie müssen schon immer dazu sagen, dass der sich auch unter Wettbewerbsbedingungen behaupten können muss...

Klink: ... das steht schon immer dabei...

Homann: Aber wiederum: Verantwortung ist von der Entstehungsgeschichte her eine individualethische Kategorie. Und die Manager schaffen noch nicht den Schritt, dass die Möglichkeit ethischen Verhaltens institutionell abgesichert werden muss. Was mich an der Großindustrie etwas irritiert, ist dass sie die ganze Schärfe des Problems nicht sehen. Sie sehen sich moralisch verkannt, weisen aber noch nicht mal zurück, dass das alles ganz falsch wäre.

Klink: Sie sehen ein bisschen das Versagen, aber auch ihre eigene Stärke. Die Unternehmer rufen mich an und sagen: Das ist doch mein Alltag, den Sie hier beschreiben. Deshalb ist es ja so wichtig, Systeme zu schaffen, in denen Ehrbarkeit funktionieren kann.

Und wie wollen Sie das machen?

Klink: Die Soziale Marktwirtschaft ist in Deutschland nicht im Grundgesetz verankert; nicht einmal die Marktwirtschaft. Es gibt inzwischen sogar Bestrebungen auf der Ultralinken, die die gesamte Wirtschaft verstaatlichen wollen, und argumentieren können, dass der Wettbewerb von der Verfassung nicht geschützt ist. Ich verstehe nicht, warum in den vergangenen 60 Jahren niemand auf die Idee gekommen ist, die Soziale Marktwirtschaft im Grundgesetz zu verankern.

Homann: Ich bin skeptisch. Ein von mir hoch geschätzter hochrangiger CDU-Politiker sagte mir, er habe gelernt, dass die Marktwirtschaft politisch akzeptabel erst durch das Wort Sozial würde. Das bedeutet im Umkehrschluss: Die Marktwirtschaft ist Teufelszeug. Wenn Sie die Soziale Marktwirtschaft im Grundgesetz verankern, dann verfestigen Sie diese Einstellung, und am Ende bleibt von der Marktwirtschaft gar nichts mehr übrig.

Klink: Man könnte ja auch beschließen, die Marktwirtschaft in der Verfassung zu verankern.

Homann: Darauf könnte ich mich einlassen...

Klink: ...wobei ich Ihre Kritik an der Sozialen Marktwirtschaft für nicht gerechtfertigt halte. Sicher war 1949 dieser Begriff noch kein politischer Konsens, aber heute ist er es.

Homann: 1949 waren ganz im Gegenteil fast alle Ökonomen und eine breite Mehrheit in den Parteien der Meinung, nur mit einer Staatswirtschaft könne Deutschland den Hunger besiegen. Klar: Marktwirtschaft würde ich heute in die Verfassung schreiben.

Aber ohne Adjektiv.

Homann: Die Soziale Marktwirtschaft ist nur eine von mehreren Spielarten. Da gibt es auch das amerikanische, das schwedische oder das französische System. Deshalb würde ich die Spielart nicht festlegen, um weiter den Wettbewerb zwischen den Systemen zu haben. Aber wenn wir in den armen Ländern keine solide Marktwirtschaft mit Rechtssicherheit und ähnlichem aufbauen können, haben wir keine Chance. Dann hängen die dauerhaft am Tropf.

Sie haben beide die Notwendigkeit einer besseren Ausbildung für Manager betont. Jetzt schicke ich zu Ihnen aber keine Stu-

denten, sondern ein paar gestandene Dax-Manager. Was können, was sollten, was müssen die noch lernen?

Klink: Da würde ich geradezu mit Homann'scher Ordnungsethik antworten: Sie sollten in ihren Konzernen Ordnungsrahmen aufbauen und durchsetzen, die den Beschäftigten ehrbares Handeln ermöglichen. Auf diese Weise ließe sich auch der uns allen konstatierte Identitätsverlust der Manager auflösen: Es geht nicht so sehr darum, dass sie persönlich sich ethisch und ehrenwert verhalten – es geht darum, dass sie dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich ethisch und ehrenwert verhalten. Und das funktioniert nicht bottom-up, das muss top-down gehen. Die Mitarbeiter gehen dann schon mit. Es gibt viele Untersuchungen darüber, wie sehr das positive wie auch das negative Vorbild des Vorgesetzten das Verhalten der Beschäftigten prägt. Ein solcher innerbetrieblicher Rahmen geht viel tiefer als einfach nur a la falsch verstandener Corporate Social Responsibility Geld an Bedürftige zu verschenken, das ermöglicht eine Moral im Wettbewerb, auf die alle bauen, und die erhalten werden muss. Die Finanzkrise hat gerade sehr bitter bewiesen, dass so etwas nötig ist. Zur Rahmenordnung jenseits des betrieblichen Rahmens können die Manager auch beitragen, indem sie auf die Politik Einfluss nehmen ...

Homann: ...tun sie ja auch ...

Klink: In der Hanse waren Unternehmen und Politik noch bis in die Personen identisch. Später hat sich das arbeitsteilig ausdifferenziert. Also gibt es die doppelte Aufgabe: nach innen auf die Mitarbeiter einwirken, nach außen auf die Politik. Damit haben wir eine Chance, das schlechte Image abzustreifen, das Unternehmer in Deutschland haben. Ein Freund von mir ist Unternehmer, schämt sich aber, das zuzugeben.

Homann: Sie sind die Buhmänner der Nation.

Klink: Und das möchte ich auflösen, weil es schlicht nicht der Realität entspricht. Und diejenigen, die von diesem Bild des Ehrbaren Kaufmanns abweichen, betreiben aus meiner Sicht keine richtige Wirtschaft – denn es ist keine nachhaltige Wirtschaft. Aber so etwas umzusetzen, ist eher eine Lebensaufgabe als etwas, was man mal gerade eben so macht.

Zu Ihnen, Herr Homann, kommen die Manager ja. Was sagen Sie ihnen?

Homann: Eine Vorbemerkung. Ich habe mich immer als akademischer Lehrer und Wissenschaftler verstanden. Ich bin zur Beratungstätigkeit, unter anderem auch für die Politik, gekommen wie die Jungfrau zum Kinde. Ich habe das nicht so gewollt, aber wenn Frau Merkel einen ruft, kann man schlecht nein sagen. Aber was sage ich konkret? Ich habe vor gut einem Jahr einen Extrakt aus meinen Überlegungen vorgestellt in einer Gruppe von etwa zwanzig Managern der obersten deutschen Kategorie, ausschließlich Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende. Diesem Kreis habe ich zwei Dinge gesagt. Erstens: Ihr müsst euch an eurem eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. Da habe ich Erfahrung: Mit dem Kollegen Josef Wieland von der Fachhochschule Konstanz habe ich die bayerische Bauindustrie nach ihren Skandalen beraten. Diese Unternehmen sind jetzt, nach zehn Jahren, wieder geachtete Gesprächspartner in der Öffentlichkeit – aber damals standen sie am Pranger, niemand hat ihnen geholfen, sie mussten es alleine schaffen. Und meine zweite Empfehlung: Ihr müsst Kommunikationskompetenz erwerben – und zwar über normative Fragen.

Erwerben? Das heißt, die Kompetenz gibt es bislang nicht?

Homann: Eine kleine Geschichte dazu. Mir sagte ein Manager aus dem protestantischen Hochadel, Nikolaus von Bomhard von der Münchener Rück: Dann werde ich zu Anne Will eingeladen, und muss mich fragen, kann ich da bestehen? Was bedeutet das für mich persönlich, und was für mein Unternehmen? Und dann entscheide ich regelmäßig, dass ich da nicht hingehen darf, weil ich nicht argumentieren kann. Zur Managementkompetenz gehört heute auch Kommunikationskompetenz in normati-

ven Fragen. Alle Fragen, die mit irgendwelchen Härten verbunden sind, werden heute moralisch kommuniziert. Und wenn Sie auf moralische Fragen nur mit ökonomischer Effizienz antworten, haben Sie die Leute eher abgestoßen als sie zu überzeugen. Und da ist unsere Elite völlig sprachlos. Wir haben diese Diskussion in Deutschland seit gut 40 Jahren – nicht geführt. Jetzt führen wir sie Und die Leute empfinden das, was wir beide, von verschiedenen Seiten aus, machen, als eine Befreiung, als eine Rechtfertigung ihrer eigenen Zwiespälte, die sie in ihrem Herzen tragen.

Klink: Und damit löst sich die Frage auch auf, ob Wirtschaft und Gesellschaft in Widerspruch zueinander stehen. So ist es eben nicht. Auch wenn es immer noch so gesehen wird.