

Oktober 2009

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

pwC:

Das Magazin für Voraussenker

Der Aufstieg – in den Dax

K+S-Chef Norbert Steiner im Gespräch

Der Fall – der Mauer

Erinnerungen aus West und Ost

Der Abschwung Islands

Nach der Krise ist vor der Krise

Der ehrbare Kaufmann?

Gordon Gekko aus dem Film „Wall Street“ gilt als der Prototyp des egoistischen Gierlappens und Wertvernichters. Heute stehen viele Manager als „Gekkos“ am Pranger. Braucht der Kapitalismus eine neue Moral?



Mehr Verordnung

Die Wirtschaftsethiker Karl Homann und

Das Gespräch führte 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. Stimmt das, Herr Professor Homann?

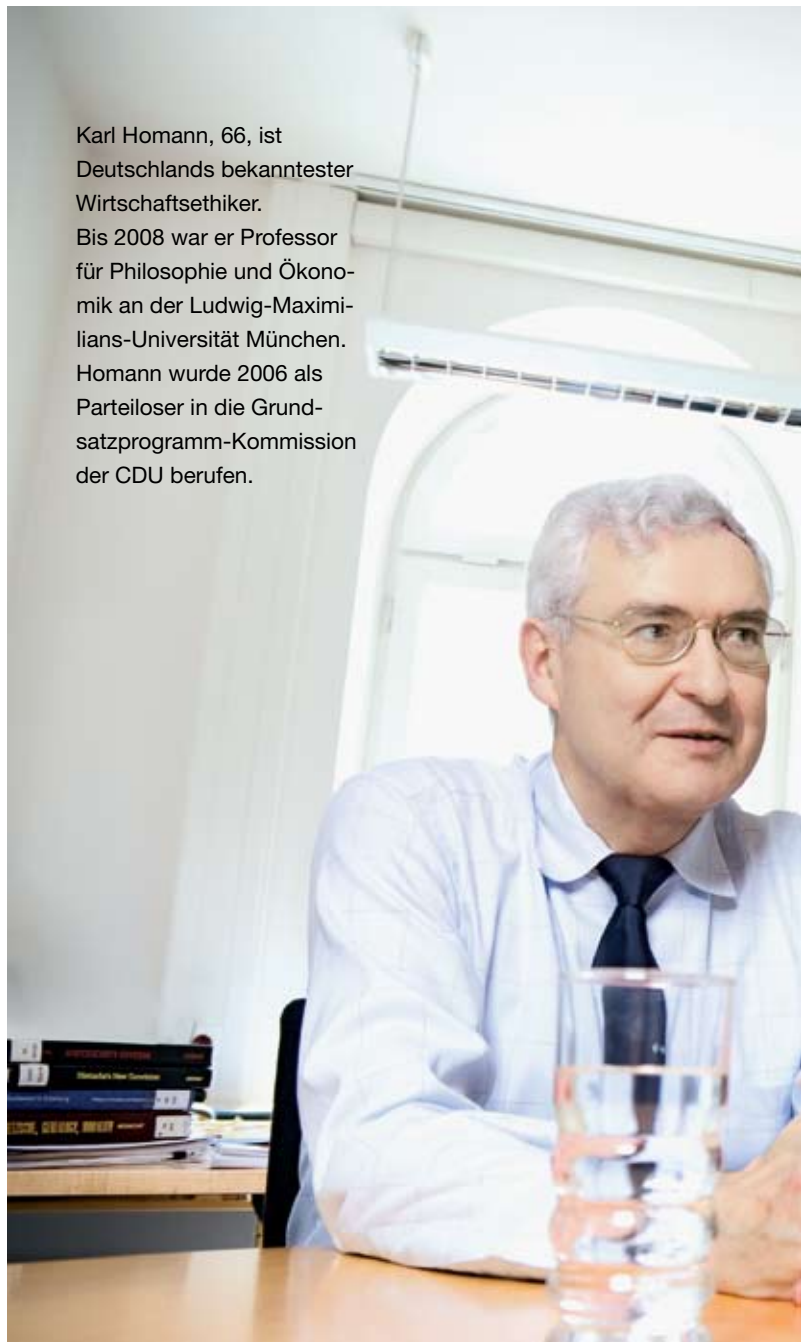
Karl Homann: Das kann man so nicht unterschreiben, weil Gier eine ganz bestimmte moralische Konnotation hat. Aber wenn wir ohne moralische Vorverurteilung von der Verfolgung des Eigeninteresses reden, würde ich sagen: Es ist der Motor unserer Wirtschaft. Würden wir das Eigeninteresse streichen, hätten wir erhebliche Wohlstandseinbußen zu verkraften – und wir würden damit auch den Armen der Welt nicht helfen können. 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 Amerikaner 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.

Der Gegenentwurf zu Gekko kam gerade von einer höchst moralischen Autorität, nämlich Papst Benedikt XVI. In der Enzyklika „Caritas in veritate“ 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. Natürlich leitet das Eigeninteresse jeden Menschen – aber ich würde bestreiten, dass es der zentrale Antrieb für einen Unternehmer ist. Oft hat er eine Idee, die ihn packt – und mit der sich auch ein bestimmtes gesellschaftliches Problem lösen lässt. Heute haben wir häufig Unternehmer, die sich einer bestimmten Problemlösung verpflichtet fühlen und die entsprechenden Produkte anbieten. Ihr Motiv ist es nicht, die Welt zu retten. Der Effekt aber ist gleichwohl ein das Gemeinwohl erhöhender.

Homann: Diese Unterscheidung zwischen dem Motiv und dem Effekt finden wir erstmals bei Adam Smith. Ihm ging es um den Ef-



Karl Homann, 66, ist Deutschlands bekanntester Wirtschaftsethiker. Bis 2008 war er Professor für Philosophie und Ökonomik an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Homann wurde 2006 als Parteiloser in die Grundsatzprogramm-Kommission der CDU berufen.

fekt. 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.

Zigarettenherstellung lässt sich so niemals organisieren ...

Klink: Es gibt natürlich einige Produktbereiche, bei denen man ge-

oder mehr Verantwortung?

Daniel Klink diskutieren über moralische Auswege aus der kapitalistischen Sinnkrise.



Daniel Klink, 30, promoviert am Institut für Management der Berliner Humboldt-Universität mit einer Arbeit über das unternehmerische Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“. Seine Diplomarbeit zum gleichen Thema wurde mehrfach preisgekrönt. Klink bezeichnet sich selbst als Verantwortungsökonom.

teilter 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.

Homann: Sie zeichnen ein Idealbild von den Motiven des Unternehmers oder Managers. 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, der Vierte ist daran interessiert, den Familienbetrieb der nachfolgenden Generation zu übergeben. Und Ihre Unterscheidung zwischen maximalem und optimalem Gewinn ist nicht mehr als ein Wortspiel. Er 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, dann bräuchten wir Ihre ganze Rahmenordnung nicht, keinen Staat und keine Anwälte. 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

„Eine Ordnung, die den Wettbewerb entfesselt, ist für mich praktizierte Nächstenliebe.“

Karl Homann



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 führen das Weltfinanzsystem gegen die Wand.

Ein 700 Jahre altes Leitbild für den globalisierten Kapitalismus?

Homann: So schön Ihr Idealbild 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! Das ist für mich der Offenbarungseid der Theorie: Wenn Sie diesen auch aus ethischen Gründen erwünschten Normalfall des Konkurrenzverhaltens in Ihrer Theorie nicht berücksichtigen, 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. Auch in der heutigen Realität sieht das meistens anders aus: Wir haben in vielen Märkten eher Oligopol-Situationen. Wettbewerb ist von großer Wichtigkeit – aber er muss fair sein.

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 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.

Was dem Verhalten der wichtigsten Akteure in der Finanzkrise durchaus entsprach. Wie es im Jahr 2007 nach Ausbruch der Finanzkrise der damalige Citibank-Chef Chuck Prince formulierte: Solange die Musik spielt, muss man tanzen.

Homann: 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. 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: ... da habe ich auch keine Lust drauf ...

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. Deshalb beobachten wir eine schlechte unternehmerische Performance gerade in denjeni-

gen Ländern, in denen starke Korruption herrscht. Eine Rahmenordnung hilft Ihnen hier nicht weiter, weil man erst gar kein Geschäft anfangen möchte, wenn das Spiel sowieso unfair ist und man keine Chance auf einen fairen Sieg hat.

Bei den Ereignissen, die zur Weltfinanzkrise führten, war die unternehmerische Performance 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.

Wir finden offenbar keine wirkliche Einigkeit bei der Frage, wie wir in diese Situation hineingekommen sind. Aber vielleicht bei der Frage, wie wir aus ihr wieder herauskommen?

Klink: Wir müssen bei der individuellen Verantwortung des Einzelnen ansetzen. In meinem gesamten BWL-Studium ist mir der Begriff Verantwortung nie begegnet – eben weil die gesamte Verantwortung auf die Rahmenordnung abgeschoben wird. Das ist ungefähr so, als würde der Vater dem Sohn sagen: „Ich erziehe dich nicht, lies das Grundgesetz, da steht alles drin.“ Und das hat Auswirkungen auf die Studenten, die Manager von morgen. Wenn diesen Studenten von ihren Lehrern an jeder Ecke der Eigennutz um die Ohren gehauen wird, denken sie, die Welt sei so. Aber so ist

sie nicht. Die Mitmenschlichkeit steckt ja auch im Markt. 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.

Homann: Mit den Begriffen Verantwortung und Vertrauen kriegen Sie heute jeden Manager. Denn die Unternehmer und Topmanager fühlen sich in ihrem moralischen Engagement in der Öffentlichkeit verkannt. Die sind drauf und dran, deshalb ihre Firmensitze ins Ausland zu verlagern – das wird zu einem Standortnachteil Deutschlands. Sie haben große Identitätsprobleme, sehen sich moralisch verkannt, geben aber durchaus zu, dass an den Vorwürfen nicht alles ganz falsch ist.

Klink: Sie sehen ein bisschen das Versagen, aber auch ihre eigene Stärke. Deshalb ist es ja so wichtig, Systeme zu schaffen, in denen Ehrbarkeit funktionieren kann.

Homann: Aber auch dabei kriegen wir 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.

Eine Schlussfrage noch: Was würden Sie einem gestandenen Dax-Manager sagen, der bei Ihnen Rat sucht?

Klink: Da würde ich geradezu mit Homann'scher Ordnungsethik antworten: Er sollte in seinem Konzern einen Ordnungsrahmen aufbauen und durchsetzen, der den Beschäftigten ehrbares Handeln ermöglicht. Auf diese Weise ließe sich auch der von uns allen konstatierte Identitätsverlust der Manager auflösen: Es geht darum, dass sie sich persönlich ethisch und ehrenwert verhalten und ein Vorbild sind, und es geht darum, dass sie dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich ethisch und ehrenwert verhalten. Das funktioniert nicht bottom-up, das muss top-down gehen.



„Wenn Ehrbarkeit ein Motiv des Handelns ist, ist Vertrauen eine Folge davon.“

Daniel Klink

Homann: Ich habe vor gut einem Jahr einen Extrakt aus meinen Überlegungen vorgestellt in einer Gruppe von etwa 20 Leuten – lauter Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende. Denen habe ich zwei Dinge gesagt. Erstens: Ihr müsst euch an eurem eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen. Niemand wird euch helfen, ihr müsst es alleine schaffen. Und zweitens: Ihr müsst Kommunikationskompetenz erwerben – und zwar über normative Fragen. Zur Managementkompetenz gehört heute auch Kommunikationskompetenz in normativen Fragen dazu. Alle Fragen, die mit irgendwelchen Härten verbunden sind, werden heute moralisch kommuniziert. Und wer auf moralische Fragen nur mit ökonomischer Effizienz antworten kann, stößt die Leute eher ab, als sie zu überzeugen. Da ist unsere Wirtschaftselite völlig sprachlos – weil das im Studium nicht vermittelt wird.

Eine Langfassung des exklusiv für pwc: geführten Interviews können Sie mit der Bestellkarte auf Seite 56 kostenlos ordern.

Erfolgsformeln

$$TFTT/D = \frac{c}{1 - \delta} + (1 + \delta^2) \cdot (d - c)$$

Wenn sich der Konkurrent an keine Regel hält, empfiehlt die Spieltheorie die Strategie „tit-for-two-tat“ – die Formel berechnet den Ertrag dieser Strategie. Aber welche Strategie ist empfehlenswert, wenn, wie in der globalisierten Wirtschaft, keine Regeln mehr gelten? Mehr dazu ab Seite 4.