

**Zur Leistung berufen!**

**Unternehmerisches Ethos,  
wirtschaftliche Freiheit und  
ökonomische Bildung**

# Zur Leistung berufen!

Unternehmerisches Ethos,  
wirtschaftliche Freiheit und  
ökonomische Bildung

Herausgegeben vom Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e. V.  
(AEU), Karlstraße 84, 76137 Karlsruhe, Tel. (0721) 35 23 70, Fax (0721) 35 23 77,  
info@aeu-online.de, www.aeu-online.de.

Redaktion: Stephan Klinghardt

Copyright by AEU 2007.

## Inhalt

Vorwort	5
 <i>Dominik H. Enste und Hans-Peter Klös</i>	
Grenzenlose Wirtschaft - grenzenlose Freiheit? Ein Plädoyer für unternehmerische Freiheit	7
1. Zur Ordnung der Freiheit	7
2. Unternehmerisches Handeln im verschärften Standortwettbewerb	8
3. Unternehmerische Freiheit – öffentliche Wahrnehmung und empirische Befunde	12
4. Unternehmerische Freiheit – einige Streiflichter aus der ökonomischen Theorie	21
5. Eine bildungspolitische Ableitung	30
 <i>Joachim Fetzer</i>	
Zwischen Ablaszkapitalismus und neuem Gesellschaftsvertrag - Corporate Responsibility und unternehmerisches Ethos	34
1. Orientierungs- und Bildungsbedarf	34
2. Die marktwirtschaftliche Ordnung und der Bund Gottes	36
3. Der Beruf der Unternehmung	46
4. Die Verantwortung des Unternehmers	50
5. Argumentationsfehler und "moralische Blockaden"	54
6. Bildungsaufgaben in Kirche und Wirtschaft	59
 Verfasser der Beiträge	 63
 <i>Aktion Moses im BKU</i>	
10 Gebote für Unternehmer	64
 Evangelische Unternehmer	 66
 Die Gremien des AEU	 68

# Vorwort

Im September 2006 hat das Präsidium der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände eine Stellungnahme zu Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik veröffentlicht. In den Gremien der Evangelischen Kirche in Deutschland wird an einer Denkschrift zu Fragen unternehmerischen Handelns in evangelischer Perspektive gearbeitet. Dies sind nur zwei Beispiele dafür, dass die Frage nach der ethischen Verantwortung in der Wirtschaft aktuell neu gestellt wird. Im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer sind diese Themen stets präsent. Marktwirtschaft wurde im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer nie nur als Wirtschaftsordnung, sondern immer auch als Werteordnung verstanden.

Vor diesem Hintergrund hat der Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in den zurückliegenden Monaten eine Reihe von Veranstaltungen zu wirtschafts- und unternehmensethischen Themen organisiert, um aktuelle Entwicklungen und neue Theorien zu rezipieren. Evangelische Unternehmer sowie Vertreter und Experten der Evangelischen Kirche diskutierten dabei gemeinsame Traditionen und gelegentlich auch unterschiedliche Einschätzungen bestimmter Sachverhalte. Aus diesen Diskussionen und Gesprächen sind die beiden in diesem Band vorgelegten Beiträge hervorgegangen.

Es wird immer deutlicher: Wir leiden an einem massiven Defizit an ökonomischer Bildung - und ebenso an einem Defizit an ethischer Bildung. Denn nicht nur ökonomische und technische Wissenschaften machen Fortschritte. Auch die Geisteswissenschaften, zu denen die theologische und philosophische Ethik gehören, verändern sich im Laufe der Jahrzehnte. Ökonomische und ethische Bildung gehören aber zusammen.

Enste und Klös diagnostizieren am Ende ihres Beitrags einen verbreiteten "funktionalen ökonomischen Analphabetismus". Dieser erschwert die öffentliche Diskussion über eine dem Menschen gemäße Wirtschaftsordnung. Die verbreitete Skepsis gegenüber einer "Ordnung der Freiheit" kollidiert mit dem empirischen Befund im Ländervergleich, dass wesentliche gesellschaftliche Probleme wie z. B. Langzeitarbeitslosigkeit gerade dort gehäuft auftreten, wo diese Freiheit durch falsche oder zu starke Regulierung besonders eingeschränkt ist. Aber nicht nur die Empirie, sondern auch wesentliche

ökonomische Theorien belegen den Nutzen unternehmerischer Freiheit und zeigen darüber hinaus, dass Solidarität, Fairness und Gegenseitigkeit wesentliche Merkmale einer freiheitlichen, marktwirtschaftlichen Gesellschaft sind. Unter dem Regime des derzeitigen Bildungssystems werden solche Botschaften allenfalls von den Gebildeten unter den Kritikern des marktwirtschaftlichen Systems gehört. Grundsätzlich gilt: Die fehlende Kenntnis von wirtschaftlichen Sachverhalten und Zusammenhängen fördert "moralische Blockaden".

Gerade im Hinblick auf die grundsätzliche Haltung zum Leben sowie zu moralischen Fragen sind nicht nur die Schulen, sondern auch die Kirchen wichtige Bildungsträger. Fetzner versucht, protestantisch-religiöse Traditionen konstruktiv mit ökonomischen Fragestellungen zu verknüpfen. Dabei geht er zunächst kritisch auf die aktuelle Corporate Social Responsibility-Bewegung ein, um dieser später in seinem Beitrag einen auch ordnungsethisch angemessenen Ort zuzuweisen. Das Wettbewerbsprinzip, die Aufgabe von Unternehmen im allgemeinen und ihrer Führungskräften im besonderen werden in theologisch-ethischer Perspektive beleuchtet. Denn das ökonomische Argument allein kann die verbreiteten moralischen Blockaden nicht auflösen. Hier ist auch die Theologie gefordert.

Der Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer möchte mit dieser Publikation einen Beitrag leisten, den Zusammenhang von ökonomischer Bildung und unternehmerischem Ethos ins Bewußtsein zu rufen. Ausdruck eines der christlichen Tradition verpflichteten unternehmerischen Ethos ist zum Beispiel die im Anhang abgedruckte Auslegung der Zehn Gebote für Unternehmer, die von der "Aktion Moses" im Bund Katholischer Unternehmer e. V. erarbeitet worden ist.

Stephan Klinghardt

# Dominik H. Enste und Hans-Peter Klös

## Grenzenlose Wirtschaft - grenzenlose Freiheit? Ein Plädoyer für unternehmerische Freiheit<sup>1</sup>

Überarbeiteter Beitrag zur Tagung "Unternehmerische Freiheit - Evangelische Verantwortung" des Arbeitskreises Evangelischer Unternehmer am 12. und 13. Mai 2006 in der Evangelischen Akademie Bad Boll.

### 1. Zur Ordnung der Freiheit

"Grenzenlose Wirtschaft - grenzenlose Freiheit": Unter diesem Leitsatz ein Plädoyer für unternehmerische Freiheit zu wagen, ist nicht unproblematisch. Wer denkt bei dieser Überschrift nicht gleich an eine Reihe von Schlagworten, in denen die vermeintliche Seelenlosigkeit der globalisierten Ökonomie und ihrer Akteure zum Vorschein kommt: Abfindungen und Millionengehälter für Topmanager, Bilanzmanipulationen, Insidergeschäfte, von "Heuschrecken" zerschlagene Firmen, Korruption und Bestechung, Steuerhinterziehung, Wirtschaftskriminalität, betrogene Kleinaktionäre und schließlich Massenentlassungen trotz Milliarden Gewinnen und hoher Langzeitarbeitslosigkeit.

Deshalb gebührt dem Veranstalter zunächst der Dank, den Autoren zumindest das Fragezeichen hinter dem Leitsatz zugebilligt zu haben. Denn für Ökonomen, die vom Gedankengut des Ordoliberalismus geprägt und während der Berufstätigkeit bei einem "beharrlichen Anwalt einer Ordnungspolitik auf den Grundlagen der freiheitlichen Gesellschaft" (Handelsblatt vom 3. Mai 2006 über das IW Köln) weiter geformt wurden, ist eine grenzenlose Freiheit gleichsam per definitionem nicht denkbar: Wie sollte man für grenzenlose Freiheit plädieren können und wollen, wenn man zutiefst von der Notwendigkeit einer Ordnung, einer ORDO, einem Rahmen mit Spielregeln überzeugt ist, ohne den das Zusammenspiel

---

<sup>1</sup> Die Verfasser danken Michael Hüther und Oliver Koppel für wertvolle Anregungen.

auch der Wirtschaftsakteure einem "bellum omnium contra omnes" gleichkäme?

Trotz einer gewissen Verlockung soll aber im Folgenden keine Begriffsexegese betrieben und auch nicht der Etymologie von "Ordnungspolitik" und "unternehmerischer Freiheit" und deren Querbezügen nachgegangen werden. Der logische Bezug zwischen Ordnung und Freiheit soll vielmehr nur durch ein Zitat des Bundespräsidenten aus seiner Rede "Die Ordnung der Freiheit" beim Arbeitgeberforum am 15. März 2005 skizziert werden: "Ich glaube daran, dass die meisten Menschen ihr Glück nach ihren eigenen Vorstellungen machen wollen. Dieser Wille ist gut. Er braucht Freiheit, damit er sich entfalten kann. Und indem er sich entfaltet, bindet er sich auch. Er braucht eine Ordnung, die diese Verantwortung für sich und andere fördert und belohnt. Diese Ordnung der Freiheit sollte uns leiten. Das verlangt eine Rückbesinnung auf Ordnungspolitik" (Köhler, 2005).

Statt mit einem sozialphilosophischen oder wirtschaftsethischen Beitrag (vgl. dazu Fetzer in diesem Band) wird versucht, die Frage nach der vermeintlichen Grenzenlosigkeit der Wirtschaft mit den Mitteln der Empirie und der ökonomischen Theorie zu beantworten. Dafür wird nach einer kurzen Einordnung des Zusammenhangs zwischen Globalisierung und unternehmerischer Freiheit in Abschnitt zwei im dritten Abschnitt eine umfangreichere empirische Einkreisung des Themas vorgenommen, bevor im vierten Abschnitt die Theorien zur Regulierung (Ordnungsebene), zur Rolle des Unternehmen in der Gesellschaft (Unternehmensebene) sowie zu Fairness und Reziprozität im Miteinander (Individualebene) als Fundament für die Befürwortung unternehmerischer Freiheit herangezogen werden. Im fünften Abschnitt folgt eine kurze bildungspolitische Ableitung.

## 2. Unternehmerisches Handeln im verschärften Standortwettbewerb

Die größere wirtschaftliche Freiheit und die Globalisierung unternehmerischer Aktivitäten haben mehr und mehr früher getrennte Volkswirtschaften zu einer integrierten Weltwirtschaft zusammengeführt. Kennzeichnend ist die Zunahme der Mobilität der Produktionsfaktoren über nationale Grenzen hinweg. Nicht nur Kapitalströme verlaufen immer häufiger grenzüberschreitend, sondern

auch Informationen werden blitzschnell zwischen den Nationen in einer vernetzten Welt ausgetauscht. Selbst der Faktor Arbeit - der außer bei Hochqualifizierten noch vergleichsweise immobil ist - wird über nationale Grenzen hinweg zunehmend beweglicher (werden müssen). Unmittelbare Folge dieser Entwicklungen ist ein höherer Wettbewerbsdruck in praktisch allen Bereichen der Wirtschaft.

## 2.1 Neue Märkte - neue Wettbewerber

Dieser Standortwettbewerb wird einerseits durch veränderte Bedingungen des unternehmerischen Handelns getrieben, andererseits treibt er selbst das unternehmerische Handeln an. Diese in zwei Richtungen wirkende Kausalität unternehmerischen Entscheidungskalküls eröffnet zum einen die Möglichkeit, weltweit zu agieren und neue Märkte zu erschließen. Dies folgt aus der Öffnung vormals abgeschotteter Volkswirtschaften nach außen wie auch - durch die Deregulierung von Märkten - nach innen. Die Einbeziehung der ehemaligen Zentralverwaltungswirtschaften, vor allem aber Chinas und Indiens, in die internationale Arbeitsteilung offeriert nicht nur neue Absatzmärkte, sondern ebenso neue Faktormärkte. Zum anderen folgt daraus die Notwendigkeit, sich innerhalb des Unternehmens auf die erhöhte Anzahl von Wettbewerbern einzustellen und auf das durch technologische Entwicklungen beschleunigte Innovationstempo mit verkürzten Produkt- und Technologielebenszyklen zu reagieren, um den kürzeren Amortisationsperioden und den Erwartungen an höhere Renditen aufgrund eines gestiegenen Risikos gerecht zu werden.

Die Quintessenz dieser Entwicklungen lautet radikal verkürzt: Die Grenzenlosigkeit der (Welt-)Märkte wird zur Struktur bestimmenden Variablen sowohl des unternehmerischen Handelns als auch des ordnungspolitischen Rahmens. Diese Herausforderung für die Anpassungsfähigkeit der Wirtschaftsordnung und die Risikobereitschaft und -tragfähigkeit der Individuen durch die Globalisierung begründet letztlich den Kern der Auseinandersetzungen über die dem Menschen gemäße Wirtschaftsordnung. Angesichts der scheinbar grenzenlosen Freiheit für international agierende Unternehmen empfinden viele Menschen das marktwirtschaftliche System schon im Grundsatz als eine permanente Störung, also eine Zumutung; sie garantiert nur, dass ständig vieles anders wird, und beraubt den Menschen seiner lieb gewonnenen Sicherheiten. In der modernen globalisierten Welt hat sich der Wandel beschleunigt, was den wegen der Kürze des Lebens grundsätzlich eher

wandlungsträgen Menschen vielfach überfordert. Die Bedrohung des Tradierten, des Bekannten, des Gewohnten schürt den anti-ökonomischen Affekt, da diese Bedrohung (zu recht) als Folge der wirtschaftlichen Freiheit und dem marktwirtschaftlichen System zugeschrieben wird. Die Vorzüge und Vorteile der Freiheit werden hingegen schnell als selbstverständlich hingenommen. Der Wert der Freiheit wird erst dann gesehen, wenn sie eingeschränkt wird.

## 2.2 Mehr Freiheit - mehr moralische Verantwortung

Unternehmen stehen aber nicht nur in einem intensiveren Wettbewerb mit anderen Unternehmen, sondern werden auch von seiten der Zivilgesellschaft und in dessen Folge von seiten des Staates vermehrt unter Druck gesetzt, auch weitergehenden moralischen Ansprüchen gerecht zu werden. Einerseits müssen sie Risiken tragen und den Wettbewerb um die bestmögliche Erfüllung der Konsumentenwünsche annehmen, andererseits begründet die spürbare oder zumindest gefühlte Aversion vieler Menschen gegen eine globalisierte Marktwirtschaft eine emotionale Herausforderung für die Unternehmen, weil Unternehmer und Manager in ein immer schwieriges Spannungsfeld zwischen ökonomischer und ethischer Handlungsorientierung geraten. Insbesondere der Tatbestand, dass der globale Standortwettbewerb auch Verlierer hat, wird fälschlicherweise als Indiz für eine generelle gesellschaftliche Machtverschiebung zugunsten der Unternehmen und als Beleg für die These gesehen, dass die Unternehmen im Zeitalter hochmobilen internationalen Kapitals letztlich nur die Vehikel zur Anpassung nationaler Regelwerke seien. Gleichzeitig sollen Unternehmen vermehrt Defizite bei der staatlichen Finanzierung und Bereitstellung öffentlicher Güter ausgleichen und mehr soziale Verantwortung übernehmen (Corporate Social Responsibility). Damit stellt sich die Frage, wie Unternehmen auf diese vielfältigen Ansprüche reagieren sollen.

Zu unterscheiden sind dafür drei Ebenen, auf denen Moral implementiert und gelebt werden kann. (1) Fundament für eine erfolgreich funktionierende Marktwirtschaft ist die Individualmoral, welche sich zum Beispiel in den Grundsätzen und Tugenden des ehrbaren Kaufmanns widerspiegelt. (2) Diese kann sich jedoch nur entfalten und Bestand haben, wenn das Regelsystem auf Unternehmensebene moralisches Verhalten auch belohnt. Ein Mitarbeiter kann nur dann dauerhaft moralisch agieren, wenn die herrschende Unternehmenskultur dieses Verhalten unterstützt. Mora-

lisch agierende Unternehmen können wiederum nur dann innerhalb einer Wettbewerbsordnung überleben, wenn sich entweder dieses Verhalten lohnt, dass heißt die Kosten geringer sind als der dadurch zu erzielende Gewinn, oder alle Unternehmen an diese Moral- und Wertestandards gebunden sind. (3) Denn letztlich ist die Rahmenordnung der systematische Ort für die Moral. Dann gilt, dass ein Unternehmen, das regelkonform im Sinne des Ordnungssystems wirtschaftete, gleichzeitig auch moralisch einwandfrei agiert. Legalität ist in diesen Fällen dann gleich Legitimität.

Allerdings werden vielfach über die Regelkonformität hinausgehende Forderungen an Unternehmen gestellt. Da sie von der wirtschaftlichen Freiheit in besonderem Maße profitieren, sollen sie über die Zahlung von Steuern und Abgaben hinaus soziale Verantwortung übernehmen. Dies kann jedoch nur auf freiwilliger Basis und mit Blick auf den Nutzen für das Unternehmen geschehen. Denn dauerhaft kann ein Unternehmer nicht entgegen seiner Gewinninteressen wirtschaften. Dies entbindet jedoch die wirtschaftlichen und politischen Eliten nicht von jedweder Vorbildfunktion. Im Gegenteil: Wer von der Marktwirtschaft besonders profitiert, hat auch die Verantwortung, durch sein vorbildliches Verhalten für ihren Erhalt zu sorgen.

Der Erhalt der Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung ist insoweit dem Wesen nach ein öffentliches Gut. Insofern ist es rational, wenn Manager und Unternehmer sich als Trittbrettfahrer verhalten und anderen die Unterstützung dieser freiheitlichen Ordnung überlassen, obwohl sie besonders von ihr profitieren. Bei kurzfristiger Nutzenmaximierung spielen moralische Bedenken keine Rolle und die Verfolgung des Eigeninteresses wird auch zu Lasten der Akzeptanz der Marktwirtschaft insgesamt betrieben. Bei einer längerfristigen Nutzenmaximierung, die nicht nur monetäre Nutzenwerte umfasst, stiftet jedoch auch der Verzicht auf maximale Gehaltserhöhungen einen höheren individuellen Nutzen. Gesellschaftlich als Vorbild angesehen zu werden oder etwas zum Erhalt der Glaubwürdigkeit der Wirtschaftsordnung beigetragen zu haben, gleicht den entgangenen monetären Gewinn dann möglicherweise mehr als aus.

Gesellschaft, Unternehmen und Unternehmer können die "moralischen Dilemmata" in Form eines Widerspruchs zwischen Gewinn und Gewissen nicht dauerhaft aushalten. Deshalb ist die Rahmen-

ordnung so auszugestalten, dass sich unter anderem folgende ethischen Elemente in ihr wieder finden (vgl. Hüther, 2005):

- Verantwortungsethik verknüpft systematisch Entscheidungsfreiheit und Haftung und stellt den für eine Marktwirtschaft konstitutiven Nexus zwischen Rechten und Pflichten her.
- Leistungsgerechtigkeit ist der Ausdruck des freien und unvermachten Wettbewerbs.
- Tauschgerechtigkeit ist Folge eines fairen vertrauensbasierten wie auch vertragskonformen Austauschs auf den Märkten.
- Gewaltenteilung sichert die Offenheit und Bestreitbarkeit der Märkte.
- Partizipationsgerechtigkeit und die Gewährung einer zweiten Chance sorgen für die Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Systems und sichert deren moralische Überlegenheit im Vergleich zu anderen bekannten Wirtschaftsordnungen.

In diesen Überlegungen manifestiert sich die ökonomische Ratio einer wohlverstandenen Ordnungspolitik, in deren Mitte die Sicherung der an Verantwortung gebundenen Freiheit steht. In der Ordnung der Freiheit ist der Staat stets freiheitsverpflichtet, der Einzelne aber freiheitsberechtigt. Dies mit grenzenloser Freiheit zu verwechseln, impliziert ein prinzipielles Missverständnis über das Wesen von unternehmerischer Freiheit wie der gesamten darauf gründenden Wirtschaftsordnung - ein Missverständnis übrigens, welches auch auf die Einschätzung der Marktwirtschaft als unmoralisch zutrifft (vgl. Enste, 2006).

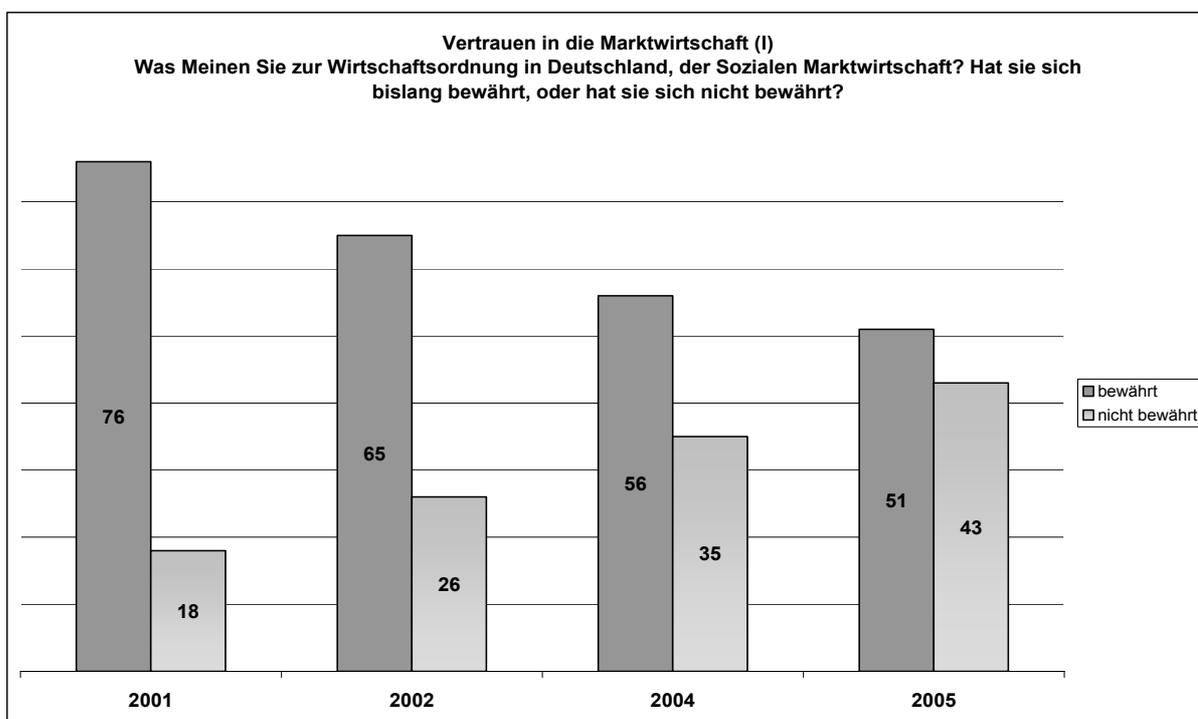
### 3. Unternehmerische Freiheit - öffentliche Wahrnehmung und empirische Befunde

Lässt sich die gefühlte allgemeine Beobachtung einer skeptischen Grundhaltung gegenüber den konstitutiven Prinzipien einer freiheitlichen Ordnung empirisch untermauern? Wie ist die öffentliche Wahrnehmung von Freiheit und Marktwirtschaft? Wie sieht es tatsächlich mit der unternehmerischen Freiheit in Deutschland im internationalen Vergleich aus? Im Folgenden sollen Ergebnisse einiger Bürgerbefragungen sowie eines umfassenden internationalen Regulierungsvergleichs skizziert werden, um ein ausgewogeneres Bild zur Einordnung von unternehmerischer Freiheit und unter-

nehmerischer Verantwortung in Deutschland unter den Bedingungen einer globalisierten Ökonomie zu erhalten. Damit soll auch der in der Demoskopie der letzten Jahre auf einer aggregierten Ebene entstandene Eindruck überprüft werden, dass es um die Akzeptanz einer marktwirtschaftlichen Ordnung und des für sie konstitutiven Prinzips der unternehmerischen Freiheit nicht besonders gut bestellt zu sein scheint. Die Kapitalismusdebatte des vergangenen Jahres und der Ausgang der Bundestagswahlen werden als weitere aktuelle Belege für diesen Generalbefund und die These herangezogen, dass die Marktwirtschaft "moralisch blockiert" sei und diese Prädisposition letztlich hinter den Standortnachteilen Deutschlands stehe (Homann, 2006, 23).

### 3.1 Bevölkerungsumfragen zu Globalisierung, Wettbewerb und Unternehmen

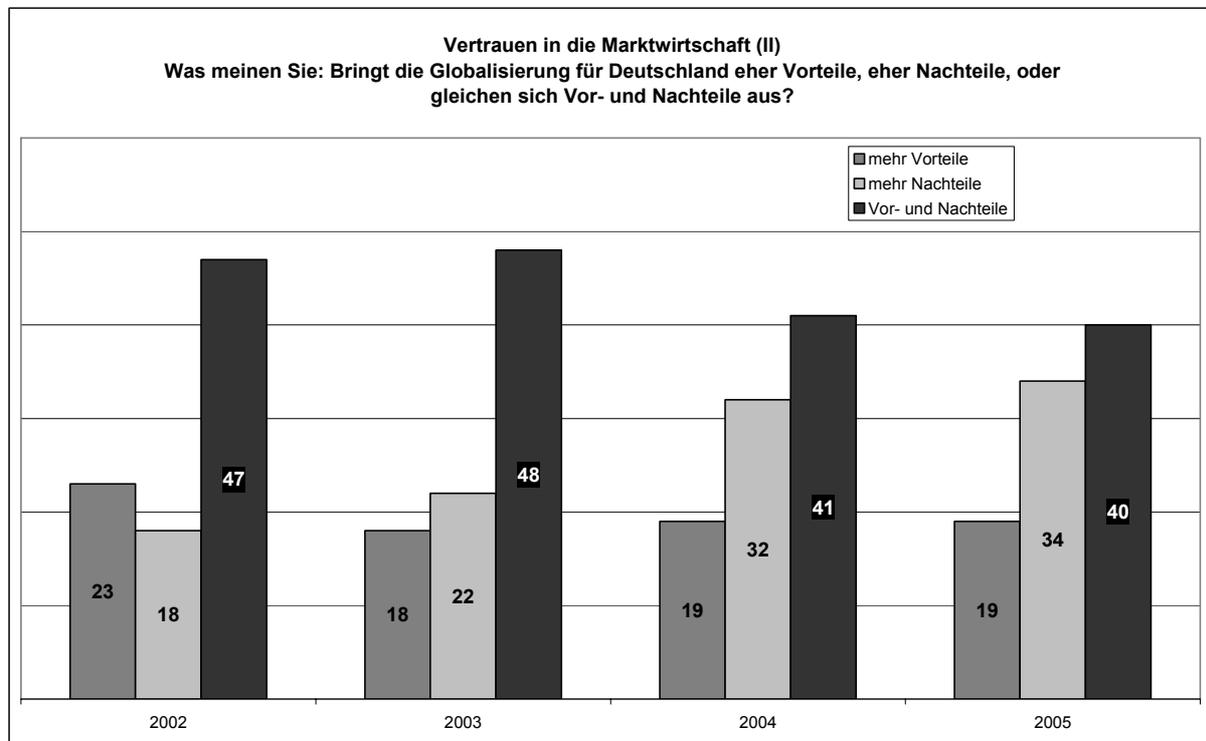
Die aktuellsten Bürgerbefragungen zum vorliegenden Zusammenhang sind die Befragung des Bankenverbandes (Bankenverband/IPOS, 2006a), des Instituts für Demoskopie Allensbach und der Studie "Perspektive Deutschland" (2006). Wiederholungsbefragungen hinsichtlich des Vertrauens der Bürger in die Bewährung der Wirtschaftsordnung "Soziale Marktwirtschaft" in Deutschland signalisieren in der Tat historische Tiefstände (Abbildung 1).



Quelle: 2Bankenverband/IPOS 2006a

**Abbildung 1: Vertrauen in die Marktwirtschaft**

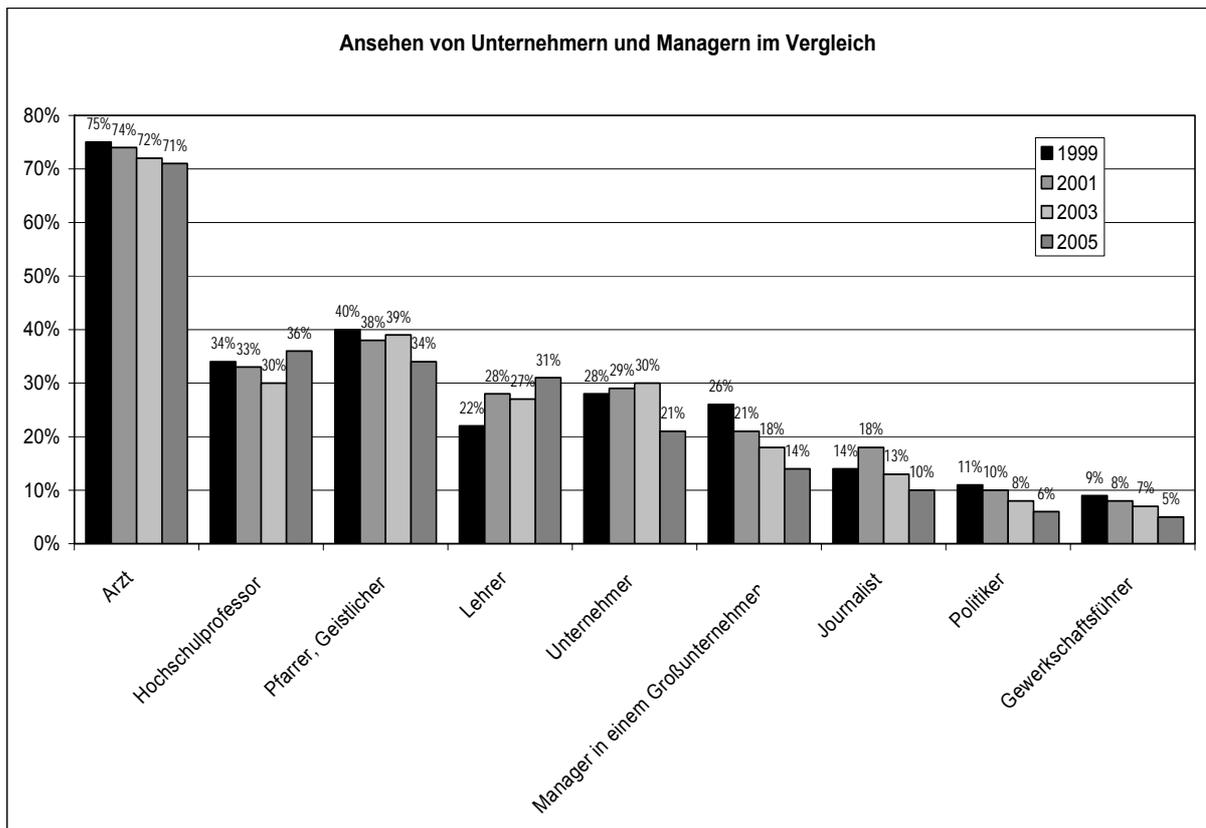
Einige weitere Befunde sind, dass der ehemals positive Saldo aus Vor- und Nachteilen durch die Globalisierung deutlich in einen negativen Saldo umgeschlagen ist.



Quelle: Bankenverband/IPOS 2006a

**Abbildung 2: Vor- und Nachteile der Globalisierung**

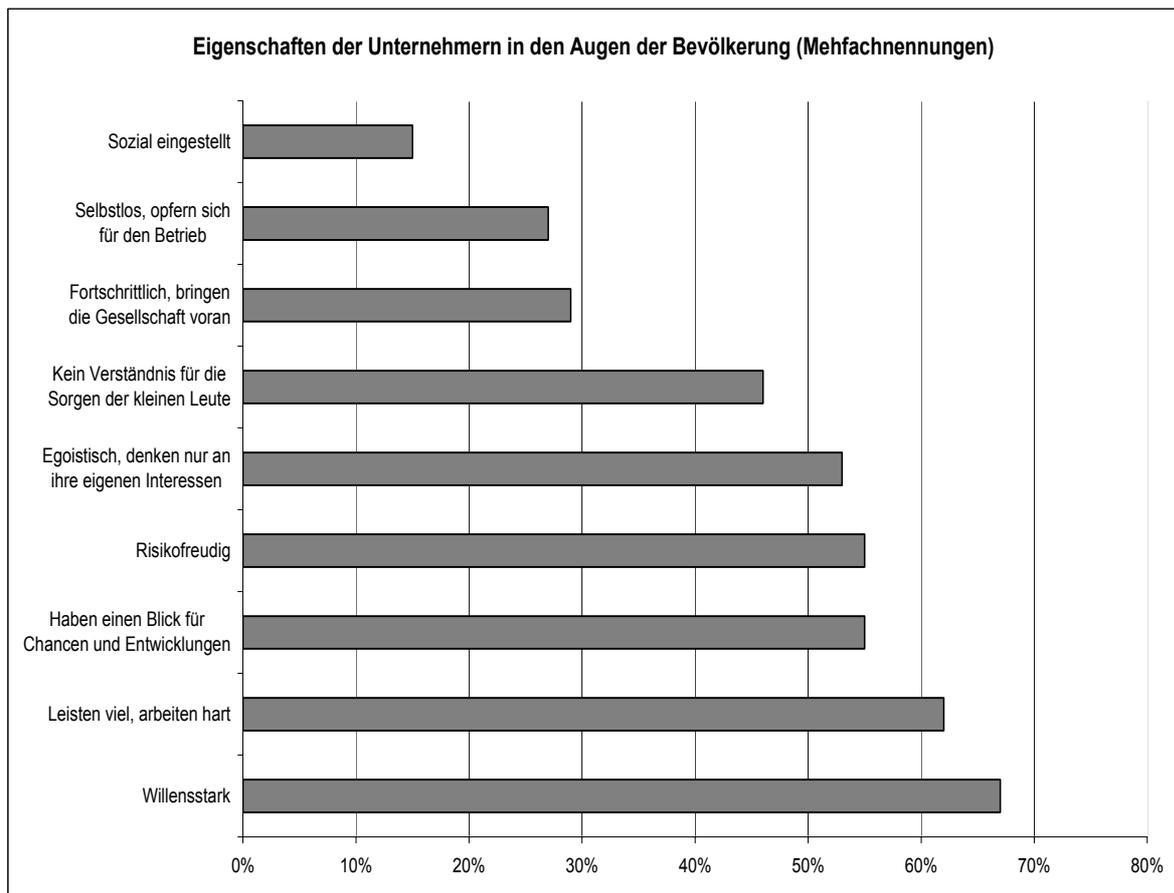
Das Ansehen von Unternehmern ist zwar deutlich höher als von angestellten Managern, liegt aber im Vergleich zu Ärzten, Hochschulprofessoren oder Pfarrern deutlich niedriger. Zudem haben sich die Ansehenswerte im Zeitablauf deutlich verschlechtert, während sich etwa die Reputation von Lehrern deutlich verbessert hat. Eine Auswertung des Sozio-ökonomischen Panels vom Herbst 2003 bestätigt darüber hinaus, dass das Vertrauen in Wirtschaftsunternehmen und Gewerkschaften gleichermaßen dramatisch gesunken ist. So haben 30 Prozent der Befragten "überhaupt kein Vertrauen" und rund 50 Prozent "wenig Vertrauen" in diese Institutionen.



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach (verschiedene Jahre), Berufsprestige-skala, Allensbach

**Abbildung 3: Ansehen von Unternehmern und Managern im Vergleich**

Unternehmer werden zwar von drei von vier Befragten als Motor der Wirtschaft und als Risikoträger wahrgenommen, aber auch von mehr als jedem zweiten Befragten als Ausbeuter. Dabei werden den Unternehmern als personale Eigenschaften in besonderem Maße Willens- und Leistungsstärke, aber höchst selten eine soziale Einstellung oder Selbstlosigkeit zugebilligt. Als Hauptaufgabe der Unternehmen sehen die Bürger die Schaffung und den Erhalt menschengerechter Arbeitsplätze, die Verbesserung der Produktqualität und die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter an. Dies steht in starkem Kontrast zum Selbstbild von Unternehmen, die sich vor allem ihren Kunden, Mitarbeitern und Shareholdern gegenüber verantwortlich fühlen und dann erst mit weitem Abstand der Gesellschaft. Dabei gilt seit Adam Smith (1776) die Verfolgung des Eigeninteresses gleichzeitig auch als moralische Form des Wirtschaftens, die besser geeignet ist, für die Befriedigung der Konsumentenwünsche und in dessen Folge für Wohlstand zu sorgen, als alle anderen bekannten Wirtschaftsordnungen.



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach

**Abbildung 4: Eigenschaften der Unternehmen aus Sicht der Bevölkerung**

Alles in allem klappen sich also hinter dem demoskopischen Oberflächenbefund interessante Differenzierungen auf, welche die These einer mangelnden oder sich verringernden Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Systems und des Unternehmers facettenreicher erscheinen lässt. Die Befunde erlauben immerhin den Schluss, dass sich die Chancen einer Reformpolitik deutlich verbessern würden, wenn das Verständnis marktwirtschaftlicher Prozesse breiter verankert wäre und infolgedessen auch die klassischen Rollenklischees einer Revision unterzogen würden. Das Bild des Unternehmers und von Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung ist - so die hier vertretene These - auch deswegen so schlecht, weil die Funktion von Unternehmen und Unternehmern in einer marktwirtschaftlichen Ordnung von weiten Bevölkerungsteilen nicht richtig eingeordnet werden kann. Darauf wird am Ende der Ausführungen zurückzukommen sein.

### 3.2 Unternehmerische Freiheit im internationalen Vergleich

Grenzenlose Freiheit eignet sich genauso wenig als wirtschaftspolitisches Programm wie eine daraus abgeleitete, undifferenzierte Forderung nach Deregulierung. Notwendig ist vielmehr eine differenzierte Argumentation und wirtschaftspolitische Agenda, die auf einer international vergleichenden Analyse des Ausmaßes unternehmerischer Freiheit basieren sollte. Deshalb hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) sich kürzlich in einer umfassenden Analyse (Enste/Hardege, 2006a) mit den Regulierungen und Freiheitseinschränkungen in 28 OECD-Staaten befasst und basierend darauf die positiven Folgen von (unternehmerischer) Freiheit empirisch ermittelt. Dabei ist explizit berücksichtigt worden, dass die Marktwirtschaft eines funktionsfähigen institutionellen Rahmens - in Anlehnung an den Straßenverkehr auch als Leitplanken zu bezeichnen - bedarf. Diese ordnungspolitische Komponente, deren Bedeutung aus ethischer Sicht bereits betont wurde, wird hier in Form des Teilindex "Good Governance" erfasst. Allerdings bergen zu viele diskretionäre staatliche Eingriffe durch Vorschriften und Regulierungen die Gefahr in sich, die individuelle Freiheit, das unternehmerische Handeln sowie die Funktion des Marktmechanismus zu beeinträchtigen.

Zur Quantifizierung der Regulierungsintensität und zur Analyse von Regulierungswirkungen hat das IW Köln deshalb einen umfassenden Regulierungsindex entwickelt, der ein internationales Ranking sowie eine komparative Stärken- und Schwächenanalyse im Bereich der Regulierung erlaubt. Dieser Index umfasst insgesamt über 110 international vergleichbare Variablen. Neben dem "Good Governance"-Index werden die weiteren vier Regulierungsbereiche Produktmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt sowie Bildung und Innovation erfasst. Die Einschränkung der unternehmerischen, aber auch der wirtschaftlichen Freiheit insgesamt wird dadurch erstmals in einer umfassenden Weise abgebildet (vgl. Abbildung 5). Die wesentlichen Ergebnisse:

- Bei der Produktmarktregulierung nimmt Deutschland einen Mittelfeldplatz ein, wobei allerdings der Abstand zu den am wenigsten regulierten Ländern wesentlich kleiner ausgeprägt ist als die Differenz zu den stark regulierten Ländern. Die unternehmerische Freiheit beim Angebot von Produkten und Dienstleistungen

kann deshalb als vergleichsweise gering beurteilt werden - was sich unter anderem am weltweit erfolgreichen Güterexport zeigt.

- Bei der Kapitalmarktregulierung liegt Deutschland ebenfalls im Mittelfeld. Der Mittelfeldplatz im Kapitalmarktregulierungsranking ist für ein Land ohne natürliche Rohstoffe aber nicht gut genug. Die Kapitalismusdebatte im Frühjahr des letzten Jahres hat deshalb falsche Akzente gesetzt: Die vielfältigen Regulierungen, angefangen mit der staatlichen Beteiligung an Banken und Sparkassen bis hin zu Kapitalmarktvorschriften, behindern immer noch die notwendige Flexibilität insbesondere bei der Finanzierung von Innovationen sowie der Umsetzung von Patenten in die Praxis.
- Bei der Regulierung von Bildung und Innovation schneidet Deutschland dezidiert schlecht ab. Im Bereich der Bildung schlagen im internationalen Vergleich vor allem eine geringe Autonomie und damit fehlende Flexibilität der Bildungseinrichtungen negativ zu Buche. Kreativität und Eigeninitiative und damit mehr Unternehmertum würde dem Bildungssystem gut tun, wie nicht zuletzt die schlechten PISA-Ergebnisse verdeutlichen.
- Der bei weitem größte Reformbedarf besteht jedoch auf dem Arbeitsmarkt: Der letzte Platz resultiert z. B. aus dem Zusammenwirken eines restriktiven Kündigungsschutzes mit einer inflexiblen Lohnfindung und einer regulierungsbedingt geringen Lohnspreizung. Selbst bei noch stärkerer Gewichtung der Reformmaßnahmen 2005 bleibt Deutschland auf dem letzten Platz.
- Die Qualität der staatlichen Rahmenbedingungen, welche quasi das Fundament der deutschen Volkswirtschaft bilden, ist in Deutschland vergleichsweise gut. Zu den Faktoren einer "Good Governance"-Struktur gehören beispielsweise die Zuverlässigkeit des Rechtssystems, die Sicherung der privaten Eigentums- und Verfügungsrechte, die Stabilität des politischen Systems, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung sowie allgemein die Qualität staatlicher Institutionen.

Land	Teilindex Arbeitsmarkt- regulierung	Teilindex Produktmarkt- regulierung	Teilindex Kapitalmarkt- regulierung	Teilindex Bildungs- markt- und Innovations- regulierung	Teilindex Good Governance	IW-Regulie- rungs-index
Neuseeland	<b>4</b> (26)	<b>1</b> (19)	<b>1</b> (17)	<b>11</b> (41)	<b>3</b> (87)	<b>1</b> (23)
USA	<b>1</b> (12)	<b>10</b> (30)	<b>8</b> (28)	<b>1</b> (21)	<b>13</b> (73)	<b>2</b> (24)
UK	<b>5</b> (26)	<b>8</b> (29)	<b>3</b> (18)	<b>3</b> (31)	<b>11</b> (76)	<b>3</b> (26)
Kanada	<b>2</b> (17)	<b>4</b> (26)	<b>10</b> (34)	<b>5</b> (36)	<b>9</b> (78)	<b>4</b> (27)
Dänemark	<b>6</b> (30)	<b>9</b> (29)	<b>6</b> (24)	<b>6</b> (37)	<b>5</b> (84)	<b>5</b> (27)
Finnland	<b>14</b> (49)	<b>2</b> (21)	<b>5</b> (21)	<b>9</b> (39)	<b>2</b> (88)	<b>6</b> (29)
Australien	<b>7</b> (34)	<b>3</b> (23)	<b>11</b> (35)	<b>2</b> (30)	<b>8</b> (78)	<b>7</b> (29)
Irland	<b>8</b> (37)	<b>5</b> (26)	<b>2</b> (17)	<b>13</b> (45)	<b>12</b> (76)	<b>8</b> (30)
Schweiz	<b>3</b> (26)	<b>13</b> (37)	<b>13</b> (37)	<b>12</b> (44)	<b>1</b> (92)	<b>9</b> (30)
Schweden	<b>17</b> (56)	<b>6</b> (27)	<b>7</b> (27)	<b>4</b> (32)	<b>7</b> (81)	<b>10</b> (32)
Niederlande	<b>18</b> (56)	<b>11</b> (34)	<b>4</b> (21)	<b>7</b> (38)	<b>6</b> (81)	<b>11</b> (34)
Norwegen	<b>12</b> (48)	<b>15</b> (38)	<b>16</b> (40)	<b>17</b> (51)	<b>4</b> (85)	<b>12</b> (39)
Belgien	<b>15</b> (50)	<b>17</b> (39)	<b>9</b> (30)	<b>14</b> (48)	<b>15</b> (65)	<b>13</b> (40)
Österreich	<b>24</b> (65)	<b>7</b> (28)	<b>12</b> (36)	<b>19</b> (54)	<b>10</b> (77)	<b>14</b> (41)
Japan	<b>13</b> (49)	<b>20</b> (44)	<b>22</b> (56)	<b>8</b> (39)	<b>18</b> (59)	<b>15</b> (46)
Slowak. Rep.	<b>10</b> (39)	<b>18</b> (41)	<b>18</b> (44)	<b>18</b> (53)	<b>21</b> (47)	<b>16</b> (46)
Spanien	<b>25</b> (66)	<b>12</b> (36)	<b>17</b> (42)	<b>16</b> (50)	<b>16</b> (61)	<b>17</b> (47)
Frankreich	<b>22</b> (64)	<b>21</b> (46)	<b>14</b> (37)	<b>n.v.</b>	<b>19</b> (58)	<b>18</b> (47)
Ungarn	<b>11</b> (48)	<b>23</b> (49)	<b>19</b> (45)	<b>15</b> (48)	<b>20</b> (48)	<b>19</b> (49)
Portugal	<b>21</b> (63)	<b>16</b> (39)	<b>20</b> (45)	<b>21</b> (56)	<b>17</b> (60)	<b>20</b> (49)
Tschech. Rep.	<b>9</b> (39)	<b>25</b> (51)	<b>21</b> (47)	<b>20</b> (55)	<b>23</b> (42)	<b>21</b> (50)
Deutschland	<b>28</b> (81)	<b>14</b> (37)	<b>15</b> (38)	<b>22</b> (65)	<b>14</b> (67)	<b>22</b> (51)
Korea	<b>16</b> (51)	<b>24</b> (50)	<b>25</b> (67)	<b>10</b> (39)	<b>24</b> (42)	<b>23</b> (53)
Italien	<b>19</b> (61)	<b>22</b> (48)	<b>24</b> (62)	<b>24</b> (71)	<b>25</b> (40)	<b>24</b> (60)
Griechenland	<b>23</b> (65)	<b>19</b> (44)	<b>23</b> (61)	<b>25</b> (79)	<b>22</b> (42)	<b>25</b> (61)
Polen	<b>20</b> (62)	<b>27</b> (63)	<b>27</b> (74)	<b>n.v.</b>	<b>26</b> (34)	<b>26</b> (66)
Mexiko	<b>27</b> (69)	<b>28</b> (66)	<b>26</b> (73)	<b>23</b> (66)	<b>27</b> (15)	<b>27</b> (72)
Türkei	<b>26</b> (66)	<b>26</b> (53)	<b>28</b> (80)	<b>n.v.</b>	<b>28</b> (8)	<b>28</b> (73)

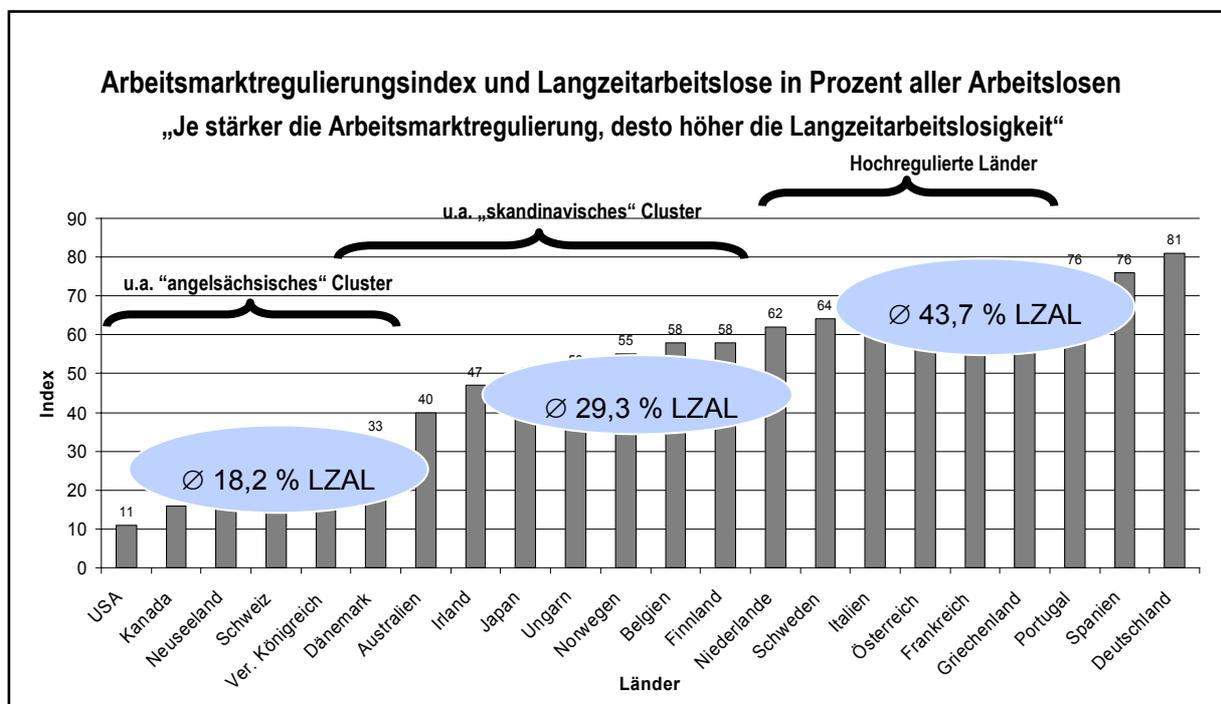
**Rangplätze und Punktwerte** (0 = geringste Regulierung; 100 = höchste Regulierung)

Quelle: Enste/Hardege, 2006a, S.83

**Abbildung 5: Ergebnisse des IW-Regulierungsvergleichs**

Im IW-Gesamtregulierungsindex liegt Deutschland im internationalen Länder-Ranking insgesamt nur im hinteren Viertel. Im vorderen Drittel befinden sich die angelsächsischen und die nordischen Länder. Neben den traditionell liberaleren Wirtschaftsordnungen der angelsächsischen Staaten haben auch die nordeuropäischen Staaten (z. B. Schweden und Dänemark) bereits in der Vergangenheit mit umfangreichen Reformmaßnahmen auf wirtschaftliche Schwächen bei Wachstum und Beschäftigung reagiert und den Umbau des Sozialstaates vorangetrieben.

Die Ergebnisse sind ein deutliches Indiz dafür, dass in Deutschland gemessen an internationalen Standards von einer "grenzenlosen Freiheit" sicherlich keine Rede sein kann. Im Lichte der Ergebnisse dieses umfassenden empirischen Vergleichs internationaler Daten werden die demoskopischen Befunde über die Wahrnehmung von Unternehmern, Unternehmen und Globalisierung noch erklärungsbedürftiger. Dies gilt um so mehr, als mit Hilfe der Regulierungsdaten beispielsweise sehr gut begründet werden kann, dass mehr Freiheit mit mehr Beschäftigung und vor allem mit weniger Langzeitarbeitslosigkeit einhergeht, sich gut gemeinte Freiheitseinschränkungen also per saldo gegen die Interessen insbesondere schwacher Bevölkerungsteile richten.



LZAL = Anteil der Langzeitarbeitslosen in Prozent aller Arbeitslosen

Quelle: Enste/Hardege, 2006b

**Abbildung 6: Arbeitsmarktregulierung und Langzeitarbeitslosigkeit**

## 4. Unternehmerische Freiheit - einige Streiflichter aus der ökonomischen Theorie

Dass sich die Wahrnehmungen der Öffentlichkeit über das Wesen unternehmerischer Freiheit auch durch die ökonomische Theorie widerlegen lassen, ist Gegenstand der nachstehenden Erwägungen. Anhand dreier Theoriestränge wird versucht darzulegen, warum Unternehmen und Unternehmer konstitutiv für marktwirtschaftliche Prozesse sind (Abschnitt 4.1), warum Freiheitseinschränkungen nachteilig sein können (Abschnitt 4.2) und warum sie unter Umständen gar nicht nötig sind, um vermeintlich ethisch korrektes Verhalten zu erzielen (Abschnitt 4.3).

### 4.1 Unternehmertum in der Wirtschaftstheorie

Die traditionelle Sicht der neoklassischen ökonomischen Theorie beschreibt das Unternehmen als gewinnmaximierende Einheit unter bestimmten Marktbedingungen und bei gegebener Technologie. Dass diese Sicht aber zu kurz greift, ist auch den Ökonomen seit längerem klar. Die friktionslose Welt der neoklassischen Theorie existiert nicht, die Transaktionskosten sind nicht gleich null. Durch den auf Ronald Coase zurückgehenden Transaktionskostensansatz konnte etwa die Fragen geklärt werden, warum es in einer auf dem Markttausch basierenden Ökonomie überhaupt hierarchische Kooperationen gibt: "Der Hauptgrund, warum es gewinnbringend ist, ein Unternehmen zu gründen, dürfte der sein, dass die Benützung des Preismechanismus etwas kostet" (Coase, 1937).

Eine Unternehmensgründung reduziert die Anzahl der zu schließenden Verträge deutlich. Diese Ersparnis ist vor allem wirksam, wenn es sich nicht um sehr kurzfristige Verträge handelt. Das Unternehmen im Coase'schen Sinn wird also verstanden als ein Netz von Verträgen, die wegen ihrer Langfristigkeit freilich nur begrenzt spezifiziert werden können. Den Rahmen für diese Verträge bildet die Unternehmenskultur (zum folgenden Hüther, 2005). Die Entwicklung und die Gestaltung einer Unternehmenskultur sind jedoch weitaus schwieriger geworden, weil in der wandlungsintensiven gesellschaftlichen und ökonomischen Umwelt die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen heute sehr viel fragiler ist als früher. Die früher durchgängige Erwerbsbiographie wird häufiger ersetzt durch diskontinuierliche und von Brüchen und Lücken gekennzeichnete Erwerbsverläufe.

Unternehmenskultur bedarf daher stärker als vorher eines Reputationsmanagements. Da die modernen Organisations- und Arbeitsformen zu einer zunehmenden räumlichen und organisatorischen Dezentralisierung und einem Abbau von Hierarchien führen, muss zudem Vertrauen stärker an die Stelle direkter Kontrolle treten. Eine moderne ökonomische Theorie bietet insoweit Ansatzpunkte dafür, warum sich die Schaffung von Vertrauen, Sozialkapital oder Unternehmenskultur aus schierem ökonomischen Eigennutzkalkül als eine für Unternehmen als die transaktionstheoretisch angemessene Form für unternehmerische Aktivität rationale Strategie erweist.

Der behauptete Interessenskonflikt zwischen shareholder- und stakeholder-Orientierung oder auch Arbeit und Kapital lässt sich somit theoriebasiert entkräften. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg des Unternehmens durch die Setzung ethischer Maßstäbe für das Miteinander ergibt sich vielmehr aus den primären Funktionen und Zielorientierungen von Unternehmen in der Marktwirtschaft: Es sind Kooperationen auf Zeit, die auf eine ertragreiche und auf Kooperationsgewinne zielende Befriedigung von latenten und existierenden Bedürfnissen der Menschen abzielt.

Die ökonomische Theorie kennt noch eine andere prominente Abweichung von der neoklassischen Axiomatik. Der Sammelbegriff dafür ist die Wettbewerbstheorie der sogenannten "Österreichischen Schule der Nationalökonomie", die unter diesem Dach auf den ersten Blick völlig konträre Positionen vereint. So hat zum einen Joseph Alois Schumpeter (1912/2006) in seinem bahnbrechenden Werk "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" ein noch heute faszinierendes Gedankengebäude entwickelt, wonach durch Innovation als Motor wirtschaftlicher Entwicklung "das wirtschaftliche Leben selbst seine eigenen Daten ruckweise verändert" wird. Durch Innovation würden "Faktoren auf eine neue Art kombiniert". Es gebe "einen Prozess der industriellen Mutation, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft" (Prozess der schöpferischen Zerstörung). Triebkraft der Innovation seien die Menschen: die Erfinder selbst, vor allem aber jene, die der Erfindung zur Umsetzung verhelfen - der Unternehmer, der "grundsätzlich nur dann Unternehmer ist, wenn er eine 'neue Kombination durchsetzt' (weshalb er diesen Charakter ver-

liert, wenn er die geschaffene Unternehmung dann kreislaufmäßig weiter betreibt)".

Während Schumpeter einen Unternehmertypus entwickelte, der eine Volkswirtschaft - unternehmerische Freiheit vorausgesetzt - gleichsam aus dem Gleichgewicht stößt, markiert Israel M. Kirzner in seinem Buch "Wettbewerb und Unternehmertum" (1978) nahezu den Gegenpol. In seiner Theorie ist es der Unternehmer, der eine aus dem Gleichgewicht gestoßene Ökonomie durch Arbitrage wieder zu einem Gleichgewicht zurückführt. Nach Kirzner sind "Menschen nicht nur rechnende Verwalter, sondern halten aufmerksam nach neuen Möglichkeiten Ausschau. Der reine Unternehmerrgewinn ergibt sich durch "Entdeckung und Ausnutzung von Situationen, in denen der Unternehmer das, was er zu einem niedrigen Preis kaufen, zu einem hohen Preis verkaufen kann. ...) Er entsteht dadurch, daß er Verkäufer und Käufer einer Sache findet, für die die letzteren mehr zu zahlen bereit sind, als erstere verlangen." Die entscheidende Eigenschaft eines Entrepreneurs ist deshalb seine "Findigkeit": "Unternehmertum besteht nicht darin, nach einem freien Zehndollarschein zu greifen, den man bereits irgendwo entdeckt hat. Es besteht vielmehr darin, zu entdecken, daß es ihn gibt und dass er greifbar ist".

Beide Unternehmertypologien machen deutlich, dass Unternehmern im Rahmen einer Wirtschaftsordnung sowohl die Funktion der Destabilisierung wie der Stabilisierung zukommt. Ohne das "Durchsetzen neuer Kombinationen" wird eine Wirtschaftsordnung ebenso statisch wie ohne die spezifische "Findigkeit", Chancen auszunutzen und damit wirtschaftliche Prozesse auszulösen. Spielt man zu diesen beiden Basiselementen noch den von einem weiteren Vertreter der österreichischen Schule geprägten Begriff vom "Wettbewerb als Entdeckungsverfahren" (F. A. von Hayek, 1968) hinzu, so wird die zentrale Bedeutung von Unternehmern für die wirtschaftliche Entwicklung deutlich. Auch dieser Befund bietet mit Blick auf die demoskopischen Einschätzungen Hilfestellung bei der Ableitung einer freiheitlich-ethischen Grundposition.

#### 4.2 Theorien der (De-)Regulierung

In einer marktwirtschaftlichen Ordnung bilden Markt- und Wettbewerbsprozesse auf der Grundlage individueller Transaktionen mit Privateigentumsschutz das Koordinationssystem, das eine effiziente Ressourcenallokation ermöglicht. Die historische Erfahrung

zeigt, dass in einem gesicherten Rechtsrahmen und bei Wettbewerb individuelle Handlungsfreiheit zu Wohlstand führt. Daraus und aus wohlfahrtstheoretischen Überlegungen kann abgeleitet werden, dass Veränderungen des Status quo, die auf freiwilligen Vereinbarungen der Beteiligten beruhen, in der Regel wohlstandssteigernd sind. Sie sind effizient in dem Sinne, dass der Vorteil für die Begünstigten größer ist als der Nachteil für die Betroffenen. Es gibt eine Reihe von Argumenten und Befunden, anhand derer die prinzipiell wohlstandsfördernden Effekte von mehr Freiheit dargelegt werden können:

- Anhand des "Prinzips der Generalkompensation" verdeutlicht Weizsäcker (2005), dass Deregulierung ("Regime der Handlungsfreiheit") für alle Vorteile hat, auch wenn Einzelne kurzfristig durch die Marktöffnung Nachteile erleiden. Diese würden letztlich immer kompensiert. Eine soziale Komponente beinhaltet der Abbau der Regulierung dadurch, "dass mit steigendem durchschnittlichem Wohlstand auch die Fähigkeit des Gemeinwesens steigt, Sozialhilfe zu leisten, ohne dadurch die Leistungsanreize zu untergraben. Im Vergleich mit dem Status quo ist ein Regime der Handlungsfreiheit, wie es durch den Abbau ineffizienter Regulierungen geschaffen wird, nicht nur freiheits- und wohlstandsfördernd, sondern es liegt auch im Interesse der Schwächsten." (Weizsäcker, 2005). Positive Korrelationen zwischen Wohlstand und Freiheit zeigen auch empirische Untersuchungen (vgl. für neuere Ergebnisse u. a. Enste/Hardege, 2006b).
- Blanchard/Giavazzi (2001) und Blanchard (2004) zeigen in einem allgemeinen Gleichgewichtsmodell, dass eine durch die Regulierung auf Produktmärkten verursachte geringe Wettbewerbsintensität zu niedrigeren Reallöhnen und weniger Beschäftigung führt. Ein geringeres Ausmaß der Regulierung hätte somit langfristig positive Effekte auf die Wohlfahrt, obgleich kurzfristige Beschäftigungseinbußen möglich sind. Der Wirkungsmechanismus vollzieht sich dabei über den Wettbewerb. Dessen Intensivierung verringert die Preise und die so genannten "ökonomischen Renten", die sich bislang auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer verteilen. Aufgrund des Preiswettbewerbs fallen diese "Renten" nun gänzlich an die Konsumenten. Da alle Arbeitnehmer aber zugleich Konsumenten sind, ist deren Nettowachstum folglich insgesamt positiv und der Reallohn (aufgrund gesunkenen Preisniveaus) höher (Blanchard, 2004, 23 ff.).

- Empirisch nachgewiesen wurden beispielsweise negative Beschäftigungseffekte durch Unternehmensregulierungen, die den Wettbewerb behindern (Feldmann, 2004). Auch aktuelle Untersuchungen der OECD bescheinigen einer Deregulierung und damit einem intensiven Produktmarktwettbewerb und einem freien Außenhandel positive Auswirkungen auf die Faktorproduktivität und das BIP pro Kopf (OECD, 2005). Nicht akzeptierte Regulierungen führen zudem zu einem Ausweichen der Unternehmen in die Schattenwirtschaft: Mit zunehmender Intensität staatlicher Eingriffe in die unternehmerischen Handlungsspielräume und steigender Kostenbelastung durch die Erfüllung von Auflagen steigt der individuelle Anreiz zur Schwarzarbeit, selbst wenn derartige Auflagen positive gesamtgesellschaftliche Effekte haben. Durch diesen "Quasi-Regulierungswettbewerb" werden hohe Regulierungsbarrieren sozusagen abgewählt und durch informelle Institutionen ersetzt.
- Enste und Hardege (2006b) haben auf Basis des oben beschriebenen Regulierungsindex errechnet, dass bei einem Freiheitsniveau wie in den skandinavischen oder in den angelsächsischen Ländern in Deutschland ein zusätzliches Beschäftigungspotential zwischen vier und fünf Millionen Arbeitsplätzen mobilisiert werden könnte, weil die Erwerbsquote steigen und zum Beispiel die Beschäftigung älterer Menschen erhöht würde. Damit würde ein wichtiger Beitrag zu mehr Partizipationsgerechtigkeit geleistet, die ein wesentliches Element für die ethische Rechtfertigung der marktwirtschaftlichen Ordnung darstellt.

Die abstrakten theoretischen positiven Folgen von mehr Freiheit lassen sich somit auch empirisch belegen. Die negativen Wirkungen einer zu intensiven Regulierung ergeben sich in erster Linie aus der Beeinträchtigung von prinzipiell funktionsfähigen Markt- und Wettbewerbsprozessen. Die wohlfahrtsfördernden Wettbewerbsfunktionen, die in statischen und dynamischen Effizienzgewinnen zum Ausdruck kommen, werden dann nicht mehr erfüllt. Die Verteilung der knappen Ressourcen über den Markt- und Preismechanismus führt in den statischen Modellen der Wohlfahrtstheorie zu einer effizienten Allokation auf die unterschiedlichen Verwendungsmöglichkeiten und zu marktleistungsgerechten Einkommen. Die dynamischen Wirkungen spiegeln sich in Prozess- und Produktinnovationen sowie in der Fähigkeit wider, auf

ökonomische Datenänderungen flexibel reagieren zu können (Berg, 2003; Knieps, 2001).

Negative Regulierungsfolgen zeigen sich zum Beispiel in verminderten Anreizen zum wirtschaftlichen Ressourceneinsatz. Je nachdem, welcher Produktionsfaktor (zu) stark reguliert und verteuert wird, kann es zu einer Form von Überinvestition in Kapital oder in Beschäftigung kommen (OECD, 1997). Wenngleich Regulierungen von seiten des Staates vergleichsweise kostengünstig implementiert werden, können sie über hohe Transaktionskosten bei den Betroffenen höhere Kosten und Preise und im Endeffekt Wohlfahrtseinbußen bewirken. Ein Beispiel sind die hohen Bürokratiekosten, die alleine durch vielfältige Berichtspflichten entstehen. Europaweit belaufen sich alleine die von der EU induzierten Berichtspflichten nach Angaben der EU auf über 600 Milliarden Euro (FTD vom 10. Oktober 2006). Die Kosten der Befolgung von Regeln wie zum Beispiel Umweltvorschriften sind darin nicht enthalten. Ein regulierungsbedingt verzerrter Wettbewerb ermöglicht ferner die Aneignung überhöhter Renten, sowohl auf seiten der Produzenten als auch der Beschäftigten, zu Lasten der Allgemeinheit und damit letztlich auch der Schwächsten, die auf die staatliche Umverteilung (unter anderem durch Sozialhilfe) zu ihren Gunsten angewiesen sind.

Deutlich wird daran, dass fehlender Wettbewerbsdruck die Notwendigkeit mindert, durch Produkt- und Prozessinnovationen Wettbewerbsvorsprünge zu realisieren, die kurzfristige Monopolgewinne versprechen. Freiheitsbeschränkende Regulierungen können somit negative Wachstums- und Beschäftigungseffekte erzeugen, obwohl sie gut gemeint waren und zur Verhinderung eines Marktversagens geschaffen wurden. Unternehmen verlieren ihre Flexibilität, auf ökonomische Schocks adäquat, insbesondere durch eine Neukombination der Produktionsfaktoren reagieren zu können. Die Folge ist, dass ineffiziente Unternehmen mit geringer Produktivität sich durch Regulierungen und fehlenden Anpassungsdruck im Markt halten können, während effiziente Newcomer außen vor bleiben. Regulierung führt somit stets zu Insider-Outsider-Problemen, die gerechtigkeithethisch nur schwer begründet werden können.

### 4.3 Fairness und Reziprozität

Inwieweit marktwirtschaftliche, freiheitliche Ordnungen auch ethisch und moralisch gerechtfertigt werden können, versucht unter anderem die Spieltheorie durch die Untersuchung von reziprokem Verhalten zu erörtern. Das Phänomen reziproken Verhaltens ist wohl so alt wie die Zivilisation selbst. Seit jeher tendieren Menschen im Umgang miteinander dazu, Gutes mit Gutem und als schlecht empfundenenes Verhalten mit Bestrafung vergelten zu wollen. Während das Neue Testament letztere Art des Handelns moralisch verurteilt, zeigt eine ökonomische Betrachtung auch die positiven Effekte eines auf Gegenseitigkeit basierenden Verhaltens auf. So hilft die aus der Anwendung reziproker Verhaltensweisen resultierende Disziplinierung unkooperativer Individuen bei der Durchsetzung sozialer Normen und der Überwindung sozialer Dilemmata (vgl. Koppel, 2005).

Während belohnende Gegenseitigkeit über die Kulturen hinweg ein wünschenswertes Element der Moralvorstellung darstellt, wird bestrafende Vergeltung in der christlichen Lehre lediglich im Alten Testament begrüßt. So fordert bekanntlich Moses die Sanktionierung eines Missetäters gemäß "Bruch um Bruch, Auge um Auge, Zahn um Zahn. Der Schaden, den er einem Menschen zugefügt hat, soll ihm zugefügt werden" (Levitikus, 24, 20). Wörtlich interpretiert hat diese Vorschrift eine Vergeltung im Sinne physischer Rache zur Folge. Die Auslegung und alltägliche Anwendung des Prinzips "wie Du mir, so ich Dir" erfolgte jedoch weitestgehend im materiellen Sinne sowie in Höhe des erlittenen Schadens.

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaft wird sich der Bedeutung der im täglichen Umgang der Menschen untereinander auftretenden Reziprozität für den Ablauf ökonomischer Prozesse zunehmend bewusst. Insbesondere die experimentelle Spieltheorie analysiert derartiges Verhalten von Menschen, indem sie diese mit Konfliktsituationen ökonomischer Interaktion konfrontiert. Die Experimente können im Ergebnis verdeutlichen, dass sich Menschen in der Realität häufig nicht wie der in den Wirtschaftswissenschaften als Paradigma angesehene Homo Oeconomicus verhalten. Denn in der Realität interessieren sich Menschen nicht nur für ihre eigene materielle Situation, sondern sie verfügen länderübergreifend über ein Gerechtigkeitsempfinden, welches sich in einer hohen materiellen Zahlungsbereitschaft für die Bestrafung von als unfair empfundenem Verhalten äußert.

Das Prinzip der Reziprozität kann damit wirksam zur Überwindung allokativer Ineffizienzen eingesetzt werden. Viele alltägliche Konfliktsituationen wie die Bereitstellung von Gemeinschaftsgütern oder Teamarbeit weisen die Struktur eines so genannten Gefangenendilemmas auf, bei dem individuelle Rationalität ein kollektiv rationales Ergebnis verhindert. Die Spieltheorie kann hier zeigen, dass Individuen bereit sind, erhebliche Mittel zur Bestrafung von als unfair empfundenem Verhalten aufzuwenden. In der Folge entwickeln nahezu alle Individuen kooperatives Verhalten. Entscheidend ist dabei, dass bereits die implizite Androhung einer Bestrafung zu Kooperation führt, die Bestrafung selber aber nicht wahr gemacht werden muss.

Im Zuge dieser Weiterentwicklung kommt das herrschende Paradigma der Wirtschaftswissenschaft auch zunehmend davon ab, Arbeitsverträge ausschließlich mit monetären Leistungsanreizen versehen zu wollen, da letztere mit dem Streben nach materiellem Gewinn nur eine Facette der persönlichen Motivation berühren. Es haben vielmehr solche Theorien an Popularität gewonnen, die Arbeitsbeziehungen als einen gegenseitigen Austausch von Leistungen verstehen, der in entscheidenden Bereichen nur freiwillig erfolgen kann. Diese Einschätzung basiert auf der Tatsache, dass man zwar bestimmte Rahmenbedingungen wie die Anwesenheitszeit, nicht aber die innere Bereitschaft, sich im Rahmen seiner Möglichkeiten zu engagieren, vertraglich fixieren und gegebenenfalls gerichtlich überprüfen und durchsetzen kann. In entsprechenden Versuchen zeigen vielmehr solche Lösungen gute Ergebnisse auf, bei denen ein Arbeitgeber freiwillig mehr als den Gleichgewichtslohn bezahlt und der Arbeitnehmer in reziproker Reaktion freiwillig ein höheres Anstrengungsniveau wählt, welches mittels eines bloßen Vertrages nicht durchsetzbar wäre.

So wirksam sich gerade bestrafendes reziprokes Verhalten zur Etablierung von Kooperation in Konfliktsituationen erweist, so kritisch wird indessen seine Anwendung aus christlicher Sicht bewertet. Denn bekanntlich wurde die ursprünglich positive alttestamentarische Beurteilung vergeltender Bestrafung im Rahmen der Bergpredigt (Matthäus 5, 38-41) revidiert: "Ihr habt gehört, dass gesagt worden ist: Auge für Auge und Zahn für Zahn. Ich aber sage euch: Leistet dem, der euch etwas Böses antut, keinen Widerstand, sondern wenn dich einer auf die rechte Wange schlägt, dann halt ihm auch die andere hin. Und wenn Dich einer vor Ge-

richt bringen will, um Dir das Hemd wegzunehmen, dann lass ihm auch den Mantel. Und wenn dich einer zwingen will, eine Meile mit ihm zu gehen, dann geh zwei mit ihm."

Ein unbedingtes Befolgen dieser Regel würde aber nur innerhalb einer homogenen Gemeinschaft von Individuen, deren kooperatives Verhalten aus ihren homogenen Moralvorstellungen resultiert, zu einem wünschenswerten Ergebnis führen. In alltäglichen Konfliktsituationen mit nicht per se kooperierenden Individuen würden kooperative Individuen unter strikter Befolgung dieser Regel hingegen systematisch ausgenutzt. Eine allzu wörtliche Interpretation kann sich daher als praxisfern bis gar unmoralisch erweisen, da sie unkooperative Individuen bis hin zu Straftätern belohnen und so ein kollektiv wünschenswertes Ergebnis verhindern würde.

Die neuen Erkenntnisse der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass bereits die bloße Ermöglichung eines auf Gegenseitigkeit basierenden Verhaltens in vielen Konfliktsituationen eine hinreichende Bedingung zur Disziplinierung eigennutzorientierter Individuen darstellt. Ein marktwirtschaftliches System mit klaren und wenig ausgedünnten Eigentumsrechten für Unternehmen und Beschäftigte erweist sich damit auch aus dieser Perspektive als gerechtigkeitsfördernd. Auch Unternehmen, die ihre Freiheitsrechte dauerhaft missbrauchen, werden aus dieser Perspektive langfristig nicht erfolgreich sein können, weil sie das Prinzip der Reziprozität verletzen. Reziprozität gehört somit gleichsam zur Statik ordnungsgeleiteter marktwirtschaftlicher Systeme.

Als Fazit aus diesen Überlegungen kann festgehalten werden, dass es aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven gute Gründe gibt, eine freiheitliche, marktwirtschaftliche Ordnung als vorzugswürdig zu bewerten. Die Beleuchtung der Unternehmerfunktionen belegt deren wichtige Aufgabe innerhalb einer Marktwirtschaft. Die Darlegung der negativen Folgen von Regulierung offenbart ein gerechtigkeitspolitisches Skandalon. Die Diskussion von Fairness und Reziprozität zeigt, dass beides auch eine *raison d'être* marktwirtschaftlicher Systeme sein kann, ihnen sozusagen inhärent ist. Alle drei Theoriestränge in Verbindung mit den empirischen Befunden wären mithin geeignet, die kapitalismuskritischen Wahrnehmungen der Bevölkerung zu erschüttern und zu einem realistischeren Weltbild beizutragen. Warum gelingt dies aber nicht?

## 5. Eine bildungspolitische Ableitung

Die zugespitzte These aus den Überlegungen lautet: Das Problem einer fehlenden Akzeptanz unternehmerischer Freiheit und der Marktwirtschaft liegt nicht in der marktwirtschaftlichen Ordnung selbst, sondern vielmehr in der mangelnden Vermittlung des Wissens über die Vorteilhaftigkeit und Moralität marktwirtschaftlicher Austauschprozesse begründet. Es ist nur eine geringfügige Übertreibung, von einem verbreiteten funktionalen ökonomischen Analphabetismus in Deutschland zu sprechen. Es fehlt in weiten Bevölkerungsteilen an einem basalen ökonomischen Grundverständnis. Eine Bestandsaufnahme der Defizite etwa in der schulischen ökonomischen Bildung in Deutschland zeigt (Klös, 2001):

- Wirtschaftliche Themen sind in den Lehrplänen der Bundesländer nicht systematisch eingebaut.
- Die bestehenden Lehrpläne werden von den Lehrern zwar als brauchbare Grundlage für die Vermittlung ökonomischer Kenntnisse gesehen, doch beklagen sie erstens die Stofffülle, zweitens den zu hohen und damit zur Beliebigkeit neigenden Gestaltungsspielraum und drittens deren Aktualitätsrückstand. Es gibt deshalb eine Mehrheit unter den Lehrern, die ein eigenständiges Fach Wirtschaft oder zumindest einen fachübergreifenden Ansatz befürwortet.
- Realbegegnungen, also etwa Schülerbetriebspraktika und Betriebserkundungen, sind zwar inzwischen weit verbreitet, aber in Gymnasien noch immer nicht an der Tagesordnung. Der Wirtschaftsunterricht zeichnet sich noch immer überwiegend durch traditionelle lehrerzentrierte und auf individuelle Lernleistungen zielende Methoden aus.
- Fast zwei Drittel der Lehrer vertrauen noch immer auf das (oft veraltete) Lehrbuch. Unterricht in wirtschaftsrelevanten Fächern wird häufig von fachfremden Lehrern erteilt. Es gibt offenbar noch immer latente Akzeptanz- und Motivationsprobleme bei Schülern und Lehrern, wenn es um wirtschaftlichen Unterricht geht.
- Empirische Vergleiche zeigen schließlich, dass deutsche Schüler nur über unterdurchschnittliche wirtschaftliche Kenntnisse verfügen, während dies in den USA und dem Vereinigten Königreich deutlich besser aussieht. Nicht umsonst zählen etwa in den USA TELs (Tests on Economic Literacy) inzwischen zum Standard an vielen Schulen. Auch die deutliche Mehrheit der deut-

schen Bevölkerung spricht sich inzwischen für mehr ökonomische Bildung an Schulen (83 Prozent) bis hin zu einem eigenen Schulfach "Wirtschaft" (68 Prozent) aus (vgl. Bankenverband/IPOS, 2006b).

Dass es mit der ökonomischen Bildung im allgemeinbildenden Schulsystem nicht zum besten bestellt ist, zeigt schließlich auch die Fülle von privaten Initiativen, welche die Wirtschaft ergreift, um berufswahlvorbereitend und ökonomisch bildend aktiv zu werden. In keinem anderen Bereich gibt es inzwischen eine derartige Fülle von Wettbewerben, Planspielen und Aktivitäten, um junge Menschen mit Fragen der Wirtschaft in Kontakt zu bringen (zum Beispiel "Fit für die Wirtschaft", "Junior", "Schule und Wirtschaft"). Dieses privatwirtschaftliche "Bail out" ist der deutlichste Beleg dafür, dass bei der staatlichen Aufgabenerfüllung und der Schaffung von "economic literacy" in Deutschland etwas im Argen liegt.

Alles in allem wird man in der Vermittlung ökonomischer Bildung einen ganz zentralen Ansatzpunkt vermuten dürfen, die im Grundsatz vorhandene Akzeptanz der marktwirtschaftlichen Ordnung mit einer realistischen Betrachtung unternehmerischer Freiheit zu versöhnen. Auch eine Abwägung der Vor- und Nachteile von Regulierungen als Einschränkung von Freiheitsrechten dürfte auf der Basis von Kenntnissen ökonomischer Zusammenhänge leichter gelingen. Zudem könnte ökonomische Bildung dazu beitragen, das Dilemma zwischen ersehnter Geborgenheit und Sicherheit auf der einen und dem notwendigen Wandel und der Globalisierung auf der anderen Seite zu erkennen, zu verstehen und zu akzeptieren, oder doch zumindest niveauvoll zu diskutieren. Ökonomische Bildung ist dabei jedoch nicht allein Aufgabe der Schulen, sondern in bestem Wortsinne eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe auch für Elternhäuser, Verbände, Gewerkschaften und Akademien.

Auch Unternehmerdenkschriften der Evangelischen Kirche in Deutschland sind nicht der schlechteste Weg, Schülern und Kritikern der Marktwirtschaft Einblicke in die gesellschaftlichen Vorteile von unternehmerischer Freiheit zu gewähren.

## Literatur

Bankenverband/IPOS, 2006a, Wirtschaftsstandort Deutschland 2006, in: interesse, 7/2006, Berlin.

Bankenverband/IPOS, 2006b, Jugendstudie 2006, Berlin.

Berg, Hartmut, Wettbewerbspolitik, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Band 2, 8. Auflage, München 2003, S. 299-362.

Blanchard, Olivier, Giavazzi, Francesco, Macroeconomic Effects of Regulation and Deregulation in Goods and Labor Markets, NBER Working Paper No. 8120.

Blanchard, Olivier, 2004, The Economic Future of Europe, Journal of Economic Perspectives, Volume: 18/4 (Winter), S. 3-26.

Coase, Ronald, 1937, The Nature of the Firm, in Economica, Vol. 4, No. 16, November 1937, S. 386-405.

Enste, Dominik H., 2006, Marktwirtschaft und Moral - Eine ordnungsethische Reflexion, IW-Positionen Nr. 24, Köln.

Enste, Dominik H./Hardege, Stefan, 2006a, IW-Regulierungsindex. Methodik, Analysen und Ergebnisse eines internationalen Vergleichs, IW-Analysen Nr. 16, Köln.

Enste, Dominik H./Hardege, Stefan, 2006b, Regulierung und Beschäftigung - eine empirische Wirkungsanalyse für 22 OECD-Länder, IW-Trends 33. Jg., Heft 2/2006, Köln.

Feldmann, Horst, 2004, Arbeitsmarkteffekte wirtschaftlicher Freiheit (Labour market effects of economic freedom), Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung (Journal for Labour Market Research), Nürnberg, Vol. 37 (3), S. 187-209.

FTD - Financial Times Deutschland, Verheugen sieht Milliarden-Entlastungen, Wolfgang Proissl, 10. Oktober 2006 (<http://www.ftd.de/politik/europa/120389.html>).

Handelsblatt, Think Tanks: Im Zweifel für den Markt, HB Nr. 85, 3. Mai 2006, S. 15.

Hayek, Friedrich August von, 1968, Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kiel 1968, wiederabgedruckt in: ders., Freiburger Studien, Tübingen, S. 249-265.

Homann, Karl, 2006, Ethik und Marktwirtschaft - tatsächlich Gegensätze?, in: Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.), Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft - Politik, Wirtschaft und Bürger in der Verantwortung, Dreizehntes Gesellschaftspolitisches Forum der Banken, Berlin, S. 23-30.

Hüther, Michael, 2005, Verantwortung der Unternehmen für den Wirtschaftsstandort Deutschland, Vortrag auf dem 2. Zukunftsforum Gesellschaftspolitik, Eberbacher Gespräche.

Institut für Demoskopie Allensbach (verschiedene Jahre), Berufsprestigeskala, Allensbach.

Kirzner, Israel M., 1978, Wettbewerb und Unternehmertum, Untersuchungen zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik 14, Tübingen.

Klös, Hans-Peter, 2002, Ökonomische Bildung und Soziale Marktwirtschaft, Manuskript eines Vortrages bei der IHK Nord, Bremen.

Knieps, Günter, 2001, Wettbewerbsökonomie, Berlin.

Köhler, Horst, 2005, "Die Ordnung der Freiheit" - Rede von Bundespräsident Horst Köhler beim Arbeitgeberforum "Wirtschaft und Gesellschaft", BDA, Berlin.

Koppel, Oliver, 2005, Die ökonomischen Aspekte vergeltenden Verhaltens, in: Kirche und Wirtschaft, 5/2005, S. 3-4.

OECD, 1997, The OECD-Report on Regulatory Reform, Volume II: Thematic Studies, Paris.

OECD, 2005, The Benefits of Liberalising Product Markets and Reducing Barriers to International Trade and Investment in the OECD, OECD Working Papers No. 463, Paris.

Perspektive Deutschland, 2006, Projektbericht Perspektive Deutschland 2005/06, Berlin.

Schumpeter, Joseph, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Duncker & Humblot, Berlin 2006.

Smith, Adam, 1776/2006, Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, Originaltitel: An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, München.

Weizsäcker, Carl Christian von, 2005, Gerechtigkeit, Freiheit und Wohlstand - Die Auflösung einer vermeintlichen Antinomie, in NZZ, 14. Mai 2005.

Joachim Fetzer

## Zwischen Alasskapitalismus und neuem Gesellschaftsvertrag - Corporate Responsibility und unternehmerisches Ethos

Überarbeitete Fassung von Vorträgen im Rahmen von Veranstaltungen der regionalen Arbeitsgruppen des AEU in Wiesbaden-Mainz (5. Oktober 2005), Hamburg, Hannover (jeweils 31. Mai 2006) und München (10. Juli 2006).

### 1. Orientierungs- und Bildungsbedarf

"Unternehmer, die sich mit ihrem Kapitaleinsatz und ihrer Entscheidungsfreudigkeit den Risiken des Wettbewerbs aussetzen und Arbeitsplätze schaffen, verdienen auch unter ethischen Gesichtspunkten hohe Anerkennung." So hieß es 1997 im "Gemeinsamen Wort der Kirchen zur sozialen und wirtschaftlichen Lage in Deutschland". Von dieser Anerkennung ist 10 Jahre danach in Deutschland wenig zu spüren und der Mut zum Unternehmer-Sein ist deutlich geschwunden. Der Wunsch, sich selbständig zu machen, sich entweder mit Kapitaleinsatz oder mit Entscheidungsfreudigkeit oder mit beidem den Risiken des Wettbewerbs auszusetzen, ist viel zu selten vorhanden. Gleichzeitig ist das Ansehen dieses Berufsstandes zwischen 1999 und 2005 signifikant zurückgegangen (vgl. Enste/Klös in diesem Band).

"Selber schuld" sagen die einen. Viele Unternehmer und vor allem Manager seien abgehoben, verstünden nicht mehr die Probleme und Fragen der "normalen" Menschen. Sie hätten sich geflüchtet in eine den regionalen Bezügen entfremdete Welt des globalisierten Jet-Set-Kapitalismus, welcher überall zuhause und daher nirgends daheim ist. Zu diesen heimatlosen Nomaden passe es, ihre Erfolge weder in menschlicher Anerkennung noch im nachhaltigen Wachstum ihres Unternehmens zu bemessen, sondern in abstrakten und kurzfristigen Bewertungen des Finanzmarktkapitalismus (Windolf, 2005), welcher nicht nur die gute alte Deutschland

AG, sondern mit ihr die gewachsenen Strukturen der Sozialen Marktwirtschaft deutscher Prägung zu zerstören droht (vgl. Schmidt, 2006 und Busch, 2006).

"In diesem Urteil kommt ein frappierendes Unverständnis über weltwirtschaftliche Zusammenhänge und über marktwirtschaftliche Strukturen zum Ausdruck," sagen die anderen. Dieses Unverständnis werde grundgelegt in mangelnder ökonomischer Schulbildung, verstärkt durch verantwortungslose und opportunistische Schnellschüsse aus Politikermund und radikalisiert durch die Skandalisierungspraktiken der Medien. Durch letztere würden Unternehmensentscheidungen in ein moralisierendes "Gut und Böse"-Schema gepresst, in dem die Unternehmen und ihre Führungspersonen im Zweifelsfall immer auf der Seite des Bösen zu stehen kommen. Da nützt es wenig, wenn die Evangelische Kirche in Deutschland über Jahre hinweg eine beachtliche Zahl von Unternehmen identifiziert, die in bezug auf das gesellschaftlich wichtige Thema "Arbeitslosigkeit" Herausragendes leisten. Der mediale Erfolg bleibt solchen konstruktiv-kritischen Bemühungen versagt, weil er nicht in jenes populistische "Gut und Böse"-Schema passt. Auch dieses EKD-Projekt "Arbeit Plus" feiert 2007 sein zehnjähriges Bestehen.

Dringend nötig wäre eine Verständigung über Aufgaben von Unternehmen und dann auch von Unternehmern und Managern. Wozu sind Unternehmen da? Zur Maximierung von Gewinnen - so lautet die immer wiederholte und - wie zu zeigen sein wird - falsche Antwort. Ist "to make money" wirklich eine hinreichende Selbstbeschreibung für einen Berufsstand?

Verunsicherungen sind spürbar und eine neue Suche nach Orientierung. Dafür gibt es zahlreiche Indizien: der Aufschwung der sogenannten Corporate Social Responsibility-Bewegung (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006); das zunehmende Angebot an werteorientierter Unternehmensberatung mit qualitativ höchst unterschiedlichen Projekten; die mit einer neuen Selbstverständlichkeit geführten Dialoge zwischen Unternehmen und themenbezogenen Initiativen, sogenannten NGO's (Non-Governmental Organisations). Jüngere Führungskräfte behaupten als "Wertekommission" im Titel einer neueren Publikation: "Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen" - ein sehr ambitioniertes Unterfangen. (Unger/Hattendorf/Korndörffer, 2006).

In dieser Phase der Selbstvergewisserung die evangelische Stimme laut und vernehmbar hören zu lassen, ein Orientierungsangebot zu geben - das wäre eine lohnenswerte Aufgabe. Eine kirchliche Stellungnahme muss - will sie nicht einfach Vorurteile gegen und Apologien des Unternehmertums mit religiösem Zungenschlag verstärken - auf einschlägige theologische Vorarbeiten zurückgreifen. Doch das Angebot an theologischer Forschung im unternehmensethischen Bereich ist dünn (vgl. den Überblick in Fetzer, 2004, S. 39-43). Auch der Rückgriff auf die einschlägigen wirtschaftsethischen Arbeiten der vergangenen Jahre dürfte hilfreich sein. Entscheidend ist dabei die Unterscheidung verschiedener Handlungsebenen (Kultur, Rechts- und Wirtschaftsordnung, Unternehmenssteuerung, individuelles Handeln und persönliche Orientierungen) und deren Interdependenz (Göbel, 2006, S. 95-97).

In diesem Beitrag sollen hierzu einige Anregungen gegeben werden. Ich gehe dabei aus von der aktuellen Debatte über Corporate Social Responsibility und setze diese zunächst in Beziehung zu Grundfragen der marktwirtschaftlichen Ordnung, deren Erhalt oder Wiederherstellung selber ein Teil der Unternehmensverantwortung ist (Teil 2). In Abgrenzung zu populären Positionen werden anschließend die primären Inhalte der Unternehmensverantwortung herausgearbeitet (Teil 3), bevor die individuelle Verantwortung der Führungskräfte thematisiert wird (Teil 4). Abgrenzungen gegen verbreitete Missverständnisse (Teil 5) und ein Ausblick auf notwendige Bildungsaufgaben (Teil 6) beschließen den Beitrag.

## 2. Die marktwirtschaftliche Ordnung und der Bund Gottes

### 2.1 CSR und der Ablass-Kapitalismus

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein populäres Thema. Die Zahl der CSR-Beauftragten und CSR-Projekte in größeren Unternehmen steigt. Die Presse und viele Public-Relations-Agenturen haben das Thema entdeckt. Die Europäische Kommission hat schon vor Jahren ein Grünbuch zu CSR herausgegeben. Die Internationale Organisation für Normung (ISO) arbeitet an einem eigenen Rahmen für CSR.

Doch diese Entwicklung ist ein zweiseitiges Schwert. Einerseits ist es unzweifelhaft positiv, wenn Unternehmen entweder ihren gewachsenen Einfluss nutzen, sich im Sinne gut verstandener

Entwicklungshilfe einzusetzen und die Verbreitung der Menschenrechte zu unterstützen oder sich für eine bessere Ausstattung von Schulen und Hochschulen ins Zeug legen. Doch geht man über die Unternehmensebene hinaus und fragt nach der ordnungspolitischen Bedeutung dieser Entwicklung, so steckt darin für manchen Beobachter ein ordnungsethischer Sündenfall. Befördern Unternehmen mit ihrem Engagement nicht hochfliegende Erwartungen, die prinzipiell unerfüllbar bleiben müssen? Wird dadurch nicht einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren der Moderne, die gesellschaftliche Arbeitsteilung, zurückgenommen?

Tatsächlich hat ein Teil der sogenannten CSR-Bewegung eine andere - m. E. nicht mehr marktwirtschaftliche - Wirtschaftsordnung vor Augen, eine Wirtschaftsordnung die im Idealfall brüderlich-genossenschaftlich, im schlechteren Fall sogar sozialistisch ist. Berühmte und weniger bedeutende Autoren erheben daher warnend die Stimme, allen voran Milton Friedman im Jahre 1970 mit seinem berühmten Text "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" (Friedman, 1970, vgl. hierzu Fetzer, 2004, S.197-201).

In der Wirtschaftswoche vom 2. Juni 2005 schlägt Christian Ramthun in die gleiche Kerbe und liefert das schöne Stichwort vom "Ablasskapitalismus" (Ramthun, 2005). Er argumentiert so: Unternehmen, die sich auf das Thema Corporate Social Responsibility einließen, erweisen der Wirtschaft einen Bärendienst. Sie erkaufen sich die Ruhe der empörten Öffentlichkeit und verraten die ordnungspolitischen Regeln. "Die Gesellschaft" wird zum Beichtstuhl, in welchem die angeblichen Sündenregister der Unternehmen immer länger werden. Als Kompensation für diese Sünden gewährt die Gesellschaft Ablässe: in Gestalt von CSR-Projekten, Public-Privat-Partnerships voller Win-Win-Situationen und ähnlichem. Mit Ablässen wurde vor Jahrhunderten der Petersdom finanziert - heute wird mit den Erlösen aus dem Ablass der Wohlfahrtsstaat entlastet.

Gegen dieses System aus Sündenregister und CSR-Engagement fordert Nestlé-Ehrenpräsident Helmut Maucher von den Managern Standhaftigkeit: Standhaftigkeit, um NGO's mit unternehmensfernen Forderungen genauso entgegenzutreten wie Managern, die ihre Philantropie auf Firmenkosten betreiben.

## 2.2 CSR als neuer Gesellschaftsvertrag?

Von einer anderen Seite kommt Ian Davis, Chef der Strategieberatungsfirma McKinsey & Co. Er publizierte im Economist ein vernichtendes Urteil über die CSR-Bewegung - ausgedrückt in der Zwischenüberschrift "CSaaaaaggh!" (Davis, 2005). Doch er verknüpfte dieses Urteil mit einer weitreichenden Forderung. Die Themen jener Bewegung "Wofür können, müssen und wollen Unternehmen Verantwortung übernehmen?" müssten aus der CSR-Abteilung herausgenommen werden. Sie sind in die Strategiediskussion der ersten Führungsebene einzubeziehen. Dass damit eine Aufwertung und keine Abwertung der Thematik verbunden ist, sollte deutlich sein.

Denn - so Davis - es gehe um einen neuen Gesellschaftsvertrag, einen Vertrag zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, zwischen Business and Society. Nicht reagieren, sondern agieren sollten die Führungskräfte der Wirtschaft, sich einmischen in die öffentlichen gesellschaftlichen Debatten und kontinuierlich erklären, was Sinn und Zweck ihres Geschäfts ist: Sinn und Zweck für die Gesellschaft, nicht nur Sinn und Zweck für die Aktionäre. "To make profits" sei kein hinreichend akzeptiertes und akzeptables Ziel. Aber "Autos bauen und vertreiben", das kann man erklären.

Ian Davis stellt damit das Thema Unternehmensverantwortung an die richtige Stelle. Welche Rolle spielen Unternehmen in einer arbeitsteiligen Gesellschaft? Es kann nicht darum gehen, Unternehmen einzubinden in die Reparaturarbeiten an einem strukturell aus dem Lot geratenen und dadurch unfinanzierbar gewordenen System öffentlicher Daseinsfürsorge. Es geht bei Unternehmensverantwortung nicht nur um gute Taten, sondern um die Grundlagen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Es geht um - wie Davis schreibt - den großen, den umfassenden Vertrag, den Gesellschaftsvertrag: The biggest contract.

Noch ein Zitat: "Vor mehr als zwei Jahrhunderten war es Jean Jacques Rousseaus Idee des Gesellschaftsvertrages, welche die Idee unter den politischen Führern hoffähig machte, dass sie dem Gemeinwohl dienen müssten, wenn sie ihre eigene Legitimität nicht gefährden wollten." Die Vorstandssprecher, Geschäftsführer und CEO's heutiger Großunternehmen sollten ihre eigenen Gesellschaftsverträge erneuern. Nur so übrigens könnten sie langfristig die investierten Milliarden ihrer Aktionäre sichern (Davis, 2005, S. 89).

## 2.3 Gesellschaftsvertrag und Gottesbund

Gegenüber dieser markanten Position ist Zustimmung und Widerspruch angezeigt: Zustimmung, weil Davis das Thema an die richtige Stelle rückt, an die Schnittstelle zwischen Ordnungsethik und Unternehmensstrategie. Der Widerspruch entzündet sich an den geistesgeschichtlichen Weichenstellungen, die - vermutlich ungewollt - auf ein ordnungsethisch falsches Gleis führen. Wer weiß, dass Jean-Jacques Rousseau, teils katholisch erzogen, dann Calvinist in Genf, als einer der geistigen Väter des europäischen Sozialismus gilt, dass seine Gebeine ausgerechnet vom jakobinischen Wohlfahrtsausschuss im Triumph in das Pariser Pantheon gebracht wurden, der fragt sich: Wieso bezieht sich Ian Davis ausgerechnet auf Rousseau und seine Idee des Gesellschaftsvertrages? Dass Politiker dem Gemeinwohl verpflichtet seien, wie Rousseau es forderte, ist als solches eine mittlerweile höchst umstrittene These. Was ist das Gemeinwohl? Wer definiert es? Die Revolution? Die Partei? Wer ist "die Gesellschaft", mit der Big Business Ian Davis zufolge einen Vertrag schließen soll? Ich meine: Es gibt sie nicht (vgl. Fetzer, 1998). Auf dieses Sprachspiel sollten wir uns nicht einlassen.

In den Weichenstellungen der frühen Neuzeit ist eine verwandte, aber doch andere - protestantische - Linie zu bevorzugen: The "biggest contract" - so der Titel von Davis - ist *nicht* der Gesellschaftsvertrag. Der umfassendste Vertrag ist der Bund Gottes mit seiner Schöpfung und mit seinem Volk. Der Gottesbund ist der einzige wirklich umfassende Bund. Wenn wir "das Ganze" meinen, den größten denkbaren Horizont, dann sprechen wir von Gott und seiner Schöpfung und nicht von "der Gesellschaft", von der man nicht einmal weiß, ob damit die deutsche, die russische, die thailändische oder die nigerianische Gesellschaft gemeint ist.

In dieser Tradition schlossen die Pilgrim Fathers auf ihrem Weg in die Neue Welt auch einen Gesellschaftsvertrag, einen Bund unter Menschen mit und vor Gott. Menschen schließen Bündnisse innerhalb des einen Gottesbundes. In diesen Bündnissen klären Menschen Rechte und Pflichten, Zuständigkeiten und Entlastungen, Ziele und Mittel. In dieser Traditionslinie (McCoy/Baker, 1991) gibt es *nicht* nur eine Verpflichtung der Herrschenden auf das Wohl des Volkes, auf den allgemeinen Willen. Anders als bei Rousseau gibt es *nicht* ein religiös überhöhtes Staatswesen, an welches die Individuen ihre natürliche Freiheit abgeben. Der Sou-

verän ist aber auch *nicht* das Individuum, es ist *nicht* eine abstrakte Gemeinschaft, es ist *nicht* der Staat, natürlich auch *nicht* die Wirtschaft. Der Souverän ist Gott. The biggest contract ist der Bund Gottes mit seinem Volk vom Ursprung der Schöpfung, durch Geschichte bzw. Gegenwart, auf dem Weg zu seiner Verheißung.

Alle menschlichen Bündnisse sind eingebunden in den großen Bund. Dann geht es nicht mehr darum, ob Politik und Gesellschaft wieder Priorität vor der Wirtschaft haben sollten. Auch nicht ob umgekehrt die Wirtschaft die Politik disziplinieren muss. Nicht der Vorrang des Politischen vor dem Ökonomischen ist zu fordern, sondern eine sinnvolle Zuordnung und wechselseitige Begrenzung dieser Gesellschaftsbereiche.

Nicht um Dominanz geht es, sondern darum, ob in dem *einen* Gottesbund jeder seine Aufgabe erfüllt, ob jeder seinem Beruf nachkommt, wie Luther sagen würde, ob jeder seiner eigenen Verheißung gerecht wird, wie es die calvinistischen Nachfahren der Pilgrim Fathers genannt hätten.

#### 2.4 Der implizite Bund der Wirtschaftsordnung

Aber was ist mein Beruf? Was ist meine Funktion als Manager oder als Investor? Und übergeordnet: Was sind Beruf und Berufung eines Unternehmens - im Jahre 2006 post christum natum? Die Antwort auf diese Frage steht nicht in der Bibel. Es bedarf theologischer Reflexion. Doch mit theologischem Anspruch wird diese Spur kaum verfolgt. Frühe (vormoderne) Formen dieser Fragestellung finden sich in der klassischen Lehre von den drei "Ständen": Priesteramt, Ehestand, weltliche Obrigkeit - so noch bei Martin Luther. Diese Tradition gesellschaftsbezogener Reflexion ist aber spätestens Anfang des 19. Jahrhunderts in der evangelischen Theologie verschwunden. Ungefähr mit Schleiermacher hat die evangelische Theologie aufgehört, eine funktionale Beschreibung der Gesellschaft, eine Gesellschaftstheorie, auszuarbeiten (Herms, 1993).

Aufgrund dieser Theologie-Lücke dominieren in kirchlichen Dokumenten vormoderne Gesellschaftsvorstellungen: Je nach persönlichem Geschmack des Autors werden die Bilder von der Ehe, von der antiken Polis, vom paternalistischen Fürstenstaat oder eben der frühneuzeitlichen Ständegesellschaft entlehnt. Oder es wird ein unhistorisches Idealbild der christlichen *communio* den Strukturen moderner Marktwirtschaft entgegengesetzt - so im Schluss-

dokument der letzten Vollversammlung des Lutherischen Weltbundes (LWB, 2003).

Ein falsches Verständnis gesellschaftlicher Zusammenhänge<sup>1</sup> führt aber bei der Anwendung tradierenswerter ethischer Traditionen schnell zu moralischen Blockaden. Auf Dauer entwertet dies die Geltung der ethischen Traditionen. Ob solche moralischen Blockaden auch für die Standortnachteile Deutschlands verantwortlich sind (Homann, 2006), kann dabei zurückgestellt bleiben. Wichtiger ist, sich der Verbindlichkeiten des Zusammenlebens auch im religiösen Horizont immer wieder neu zu vergewissern.

Durch die gesamte Geschichte hindurch verhandeln Menschen die Regeln ihres Zusammenlebens neu. Und gelegentlich haben sie in diesen Verhandlungen, in diesen Bundesschlüssen, das Wort Gottes gehört. Der Bundesschluss am Sinai rund um die 10 Gebote ist die berühmteste, aber nicht die einzige Urkunde davon. Und immer wieder gab es Missverständnisse und Menschen mussten sich neu der Regeln ihres Zusammenlebens vergewissern. Jesus von Nazareth z. B. hat die Frage neu aufgeworfen, ob die eigentlich guten Sabbath-Regelungen in der konkreten Anwendung noch sinnvoll sind: Ist nicht der Sabbath für den Menschen da, statt umgekehrt? Am Tisch Jesu schließlich wird ein Bund erneuert - andere sagen: ein neuer Bund geschlossen. Jedenfalls ist dies ein Bund, aufgrund dessen seitdem Juden und Christen getrennt dem verheißenen endgültigen Bund des gleichen Gottes entgegengehen.

Innerhalb der Geschichte dieses "Mega-Bundes", dem eigentlichen "biggest contract", schließen wir Menschen unsere kleinen Bündnisse. Einige davon beziehen sich explizit auf den großen Bund: Die Gründungsurkunde der Bundesrepublik Deutschland zum Beispiel, das Grundgesetz, enthält diesen Bezug. Andere Urkunden schweigen vom Bund Gottes - die meisten Unternehmensverfassungen zum Beispiel. Aber ob mit oder ohne ausdrücklicher

---

<sup>1</sup> Zu diesem theologischen Theoriedefizit gehört, dass es keinen theologischen Zugang zu den beiden Grundformen der Ökonomie gibt: zum Vertrag und zum Tausch. Theologische Stellungnahmen arbeiten häufig mit dem Gegensatz von egoistischer Selbstdurchsetzung auf der einen und voraussetzungsloser Nächstenliebe und Gemeinschaftsorientierung auf der anderen Seite. Vertrag und Tausch liegen in der Mitte zwischen diesen Extremen und werden darum von dieser Gegenüberstellung nicht erfasst. (Herman, 1997, und Fetzer, 2004, S. 345-355)

Erwähnung des Gottesbundes: Christinnen und Christen können auch in solchen Bundesschlüssen das gnädige Wirken dessen erkennen, der als einziger nicht bundesbrüchig wird, der seinen Bund aufrecht erhält, obwohl seine Bundespartner, d. h. wir, ständig vertragsbrüchig werden.<sup>2</sup>

Schließlich hat nicht jeder Bund eine Bundesurkunde, einen geschriebenen Vertrag. Es gibt auch Verträge ohne Vertragsdokument. Und so gibt es Bundesschlüsse ohne Bundesurkunde, Gesellschaftsverträge ohne verabschiedete Verfassung. "Implizite Verträge" nennen die Psychologen dies, "Implicit Covenants" die Bundestheoretiker (Polanyi, 1985; McCoy, 1991). Die Alltagspraxis lehrt: Im Konfliktfall hat es Nachteile, wenn man nicht im Vertragsdokument nachlesen kann. Andererseits macht es "der Buchstabe alleine" auch nicht.

Um solch einen impliziten Gesellschaftsvertrag geht es bei der Frage: Marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung - ja oder nein? Hat nach dem Zusammenbruch des expliziten Sozialismus die Welt ganz implizit das marktwirtschaftliche Ordnungsmodell ratifiziert? Dafür spricht der derzeit breite Konsens über dessen Alternativlosigkeit. Der Widerspruch zum marktwirtschaftlichen Ordnungsmodell versammelt sich daher auch nicht hinter einem großen alternativen Modell, sondern hinter der eher trotzig anmutenden Parole: "Eine andere Welt ist möglich." Die innere Zersplitterung dieser Gegen-Bewegung sollte über ihre Bedeutung aber nicht hinwegtäuschen.

Auch die im Beitrag von Enste und Klös zitierte abnehmende Zustimmung zur Sozialen Marktwirtschaft deutet darauf hin, dass es mit der wirklichen Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Ordnungsmodell in der Bundesrepublik nicht all zu weit her ist. Von 71% auf 51% ist zwischen 2001 und 2005 die Zustimmungsrate gesunken zur These: "Die Soziale Marktwirtschaft habe sich bewährt." Die Deutung dieses Umfrageergebnisses ist natürlich abhängig vom Verständnis "Sozialer Marktwirtschaft". Meint man die Soziale Marktwirtschaft im Sinne ihrer Gründer oder im Sinne der gewachsenen wirtschaftspolitischen Realität? "Soziale Marktwirt-

---

<sup>2</sup> Dies ist eine Formulierung der Quintessenz lutherischer Zwei-Regimenten-Lehre. Einer der großen Vorzüge des Christentums ist es, nicht nur als Kompromiss dem säkularen Verfassungsstaat zuzustimmen, sondern aus seinerseits religiösen Gründen (weltliches Regiment *Gottes!*). Diese religionsgeschichtliche Innovation ist gegen alle Fundamentalismen von links und rechts festzuhalten.

schaft im Sinne der Gründer hat sehr wenig mit Sozialpolitik im heutigen Sinn und fast gar nichts mit Lohnnebenkosten oder Fragen der Betriebs- und Unternehmensverfassung zu tun. Und doch haben gerade diese Elemente im öffentlichen Bewusstsein den Begriff der sozialen Marktwirtschaft bezeichnet." Die Realität der Sozialen Marktwirtschaft entwickelte sich von Anfang an als "Programm der Unvereinbarkeiten". Mit dem späteren "Auseinander-treten des sozialen und des marktwirtschaftlichen Elements des Adenauer-Kompromisses (entwickelte sich) ein Kernproblem, vielleicht schlechthin das Kernproblem der gegenwärtigen gesellschaftspolitischen Debatte und der gegenwärtigen sozialökonomischen Realität. In diesem praktischen Sinn ist die alte Soziale Marktwirtschaft am Ende. Am Ende ist nicht Müller-Armacks "System" oder Erhards Traum, am Ende ist der schöne Widerspruch der von Adenauer zusammengehaltenen Realität, den Nachkriegsdeutsche - Nachkriegs-Westdeutsche - mit dem politischen Slogan der sozialen Marktwirtschaft verbinden" (Dahrendorf, 2004). Dass die Soziale Marktwirtschaft sich nicht bewährt habe, können daher selbst diejenigen unterschreiben, die sich zu einer "Marktwirtschaft ohne Wenn und Aber" bekennen.

Zu vermuten aber ist, dass diese Einsicht in das Ende der alten Sozialen Marktwirtschaft nur einen geringen Anteil an den abnehmenden Zustimmungsraten hat. Viel wahrscheinlicher ist, dass es eine Zustimmung zur Marktwirtschaft als Werteordnung nicht in all zu großem Umfang gegeben hat. Die scheinbar hohe Zustimmung früherer Jahre dürfte sich weniger auf die "Ordnung der Freiheit" und deren wettbewerbliche Prinzipien beziehen, sondern auf das damit verbundene Wohlstandsversprechen "für alle". Wenn die Zustimmung zu einem Regelsystem aber davon abhängt, ob die Akteure von diesen Regeln unmittelbar(!)<sup>3</sup> Vorteile erwarten, lässt sich nur bedingt von einer gefestigten Werteordnung sprechen.

---

<sup>3</sup> Diese Einschränkung ist wichtig. Denn auf Dauer und generell müssen auch moralische Regeln funktional für das gute Leben sein. Religiös begründete Moralvorstellungen sind dies im Normalfall auch. Beispielsweise ist im Dekalog nicht nur das Elterngebot mit einem Nutzenversprechen versehen, sondern alle Gebote sind mit einer umfassenden Heilsverheißung verknüpft. Das Beispiel der 10 Gebote zeigt aber auch, dass dieses generelle Nutzenversprechen durchaus mit einer Handlungseinschränkung im Einzelfall ("Nicht lügen, auch wenn es sich kurzfristig lohnt") verbunden ist. Alle Ethikbegründungen versuchen, unmittelbaren Nutzen der Normanwendung und generellen Nutzen der Normetablierung

Ein anderes Indiz für die noch zu keinem Zeitpunkt vollzogene "Ratifikation" des marktwirtschaftlichen Bundes besteht darin, dass z. B. die Evangelische Kirche in Deutschland bisher das marktwirtschaftliche Modell als solches noch an keiner Stelle positiv gewürdigt hat.

## 2.5 Eintreten für Marktwirtschaft und Nächstenliebe

Gerade die impliziten Bündnisse müssen immer wieder bekräftigt und erneuert werden - sonst lösen sie sich auf. Dies ist eine Herausforderung für Unternehmen: Seid Botschafter eines marktwirtschaftlich ausgerichteten Gesellschaftsvertrages! Bestätigt durch Euer Auftreten und Euer Handeln den Gesellschaftsentwurf, dem Ihr Eure Existenz und unternehmerische Freiheit verdankt!

Aber auch für die Kirchen ist dies wichtig. Wer Fundiertes zu Gesellschaft und Unternehmertum sagen will, muss sich vorab der ethischen Grundlagen marktwirtschaftlicher Ordnung annehmen. Dabei reicht es nicht, darauf hinzuweisen, dass "erst erwirtschaftet werden muss, was anschließend verteilt werden kann". Wer so argumentiert, stellt den Marktmechanismus ausschließlich in den Dienst des verteilenden Sozialstaates. Die moralischen Prinzipien freiheitlichen Wettbewerbs werden dann nur so lange akzeptiert, wie sie zur ausreichenden Finanzierung des Umverteilungsstaates beitragen. Eine ethische Fundierung der Marktwirtschaft darf nicht nur auf Wohlstand und Verteilungspotential setzen, sondern auch auf die vielen weiteren Argumente: Allokationseffizienz, Zusammenfallen von Entscheidungskompetenz und Haftung, Leistungs- und Tauschgerechtigkeit, Entmachtungsfunktion und Innovationsfunktion des Wettbewerbs (vgl. Enste, 2006 und Herfeld, 2001).

Für eine theologische Beurteilung dürfte der Umgang mit dem "Egoismus-Problem" wichtig sein. Entgegen landläufigen Vorurteilen dienen funktionierende marktwirtschaftliche Strukturen nicht einer allgemeinen Legitimation des Egoismus, sondern sie erzeugen eine spezifische "Lösung" und teilweise Überwindung dieses Menschheitsproblems: Sie transformieren die Schwäche des Menschen in einen Nutzen für andere. Christinnen und Christen können darin die gnädige Führung Gottes sehen, der es versteht, aus der Mischung von Gutem und Bösem Gutes zu machen.

---

zu trennen, z. B. durch die Kunstfigur des "impartial observers" oder den "Schleier des Nicht-Wissens" über die eigene Position. (Rawls, 1988).

Solche marktwirtschaftsfreundlichen Überlegungen sind in der Theologie selten: den "Konservativen" erscheinen sie als Torheit, den "Linken" als Ärgernis. Nach wie vor gilt auch für den theologischen und innerkirchlichen Diskurs das Diktum Franz Böhms: "Für die Marktwirtschaft kann man arbeiten, von der Marktwirtschaft kann man leben, mit der Marktwirtschaft kann man Mangel überwinden und Produktivkräfte aktivieren... aber man kann für die Marktwirtschaft nicht auf die Barrikaden steigen, wenn man sich nicht lächerlich machen will. Für sie ein gutes Wort einzulegen, gehört jedenfalls nicht gerade zum guten Ton in der geistigen Welt" (zitiert nach Noll, 2002, S. 39).

Das Eintreten für marktwirtschaftliche Strukturen kann aber nicht bedeuten, alle ethischen Probleme in einer geeigneten Rahmenordnung als gelöst zu betrachten. Keineswegs werden individuelle Orientierungen unwichtig. Teilweise aber erhalten individuelle Tugenden eine andere Bedeutung. Vertragstreue (in Buchstabe und Geist) und Aufrichtigkeit sowie Regeltreue können z. B. wichtiger werden als Nächstenliebe. Oder besser: Sie *sind* moderne Formen der Nächstenliebe.

In einer Marktwirtschaft verlaufen die Grenzlinien zwischen gut und böse, zwischen egoistisch-rücksichtslos und solidarisch-respektvoll anders als in vormodernen Gesellschaften (Homann, 2000). Hierzu ein Beispiel: Unter dem vermeintlichen Mantel der Solidarität unter Kollegen lassen sich z. B. Preisabsprachen legitimieren, die den Wettbewerb abmildern oder beschränken. Preisabsprachen sind aber keine Branchensolidarität sondern Regelbruch und Diebstahl mit anderen Mitteln. Und umgekehrt: Marktwirtschaftlicher Leistungswettbewerb muss heute als Nächstenliebe mit anderen Mitteln angesehen werden. Johannes Hackmann hat vor Jahren formuliert: "Wer sich vom Geist der Nächstenliebe leiten lässt, sollte sich um eine Stärkung des Leistungswettbewerbs bemühen. Handlungen, die die Leistungskonkurrenz einschränken, sind grundsätzlich dem Verdacht der Unsittlichkeit auszusetzen" (Hackmann, 1994, S. 271). Und zu Recht legt eine Initiative katholischer Unternehmer das Gebot "Du sollst nicht stehlen" wie folgt aus: "Lass dich nicht korrumpieren durch Vorteile, die nicht in deiner Leistung begründet sind, und führe auch andere nicht in Versuchung." (S. 64 in diesem Band). "Nicht stehlen" bedeutet heute, Wege zu suchen, dem Subventions- und Regulierungswettlauf zu entgehen oder entgegenzutreten. Glaubwür-

dige Einzelbeispiele wie der durch ein bekanntes Automobilunternehmen geübte freiwillige Verzicht auf hohe Subventionierung eines neuen Standortes im Osten der Republik sind erfreulich. Entscheidend ist auf Dauer aber nicht das individuelle "Widerstehen" gegen die Versuchung, sondern deren Bekämpfung - in diesem Fall: des Subventionierungsstaates. Dies ist ein höchst konfliktreicher Aspekt des unternehmerischen Ethos und der ordnungspolitischen Mitverantwortung von Unternehmern und Verbänden.

So gesehen sind Wettbewerbsstrukturen durchaus moralisch anspruchsvoll. Gleichzeitig gilt jedoch: Unternehmen arbeiten unter Wettbewerbsbedingungen auch dort zum Nutzen des Nächsten, wo sie scheinbar nur ihr eigenes Interesse verfolgen. Diese Lektion muss verstanden werden. Sonst ist jede weitere Argumentation im Kern an einer anderen Wirtschaftsordnung orientiert.

### 3. Der Beruf der Unternehmung

#### 3.1 Kerndimensionen der Unternehmensverantwortung

Doch worin besteht in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung der Beruf eines Unternehmens? Welches sind seine primären Aufgaben? Eine verbreitete Antwort lautet "Gewinne machen" oder deutlicher: "Gewinne maximieren". Eine andere Antwort - typisch für kirchliche Texte - erweitert diese Aufgabe: Die Verantwortung des Unternehmens müsse über das Gewinnziel hinausgehen, z. B. auf das Angebot von Arbeitsplätzen. Beide Positionen halte ich - unter ethischen Gesichtspunkten - für einen Fehler.

Die Debatte über Gewinne und Arbeitsplätze lässt sich in aller Kürze vom Kopf auf die Füße stellen. Vier Aufgaben sind es, die Unternehmen in einer Marktwirtschaft haben:

1. Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche der Sicherung menschlicher Bedürfnisse materieller und immaterieller Natur dienen;
2. dabei effizient zu sein, was den effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen einschließt,
3. in "schöpferischer Zerstörung" Produkt- und Prozessinnovationen zu tätigen

4. und die bei all dem entstehenden Risiken selber zu übernehmen - eine häufig unterschätzte Dimension der Unternehmensverantwortung.

In der Erfüllung dieser Kernaufgaben besteht primär die soziale Verantwortung der Unternehmen! Diese konkretisiert sich in jeder Branche und in jedem Einzelfall anders. Sie verändert sich in dynamischen Marktgesellschaften in einem ständigen Suchprozess - zahlreiche Irrwege eingeschlossen.

Damit ist nicht alles über Unternehmensverantwortung gesagt. Das Recht und selbst geschlossene Verträge sind einzuhalten. Dies sind wichtige Nebenbedingungen unternehmerischen Handelns. Und zur Einhaltung selbst eingegangener Bindungen gehört, nur solche Verpflichtungen einzugehen, die voraussichtlich eingehalten werden können. Die daraus entstehenden Konflikte sind der alltägliche Stoff der Unternehmensethik. Die Klage über zu hohe Tariflöhne ist immer auch eine Selbstanklage: Irgendwann war es einmal bequemer oder politisch opportun, den Vertrag zu zeichnen, der das Unternehmen oder die Branche heute über Gebühr bindet. Und wer Erwartungen schürt, darf sich nicht wundern, wenn er daran gemessen wird.

Doch jenseits dieser formalen Zusammenhänge sind die vier genannten Grundfunktionen der Kern der Unternehmensverantwortung in einer marktwirtschaftlichen Ordnung.

### 3.2 Unternehmensverantwortung, Gewinne und Arbeitsplätze

Ausgehend von dieser Aufgabenbeschreibung lassen sich viele Fragen in der Debatte über Corporate Social Responsibility bearbeiten, z. B. die Frage nach dem Gewinn:

Ein guter Gewinn ist in einer funktionierenden Marktwirtschaft ein Indikator dafür, dass das Unternehmen seine Verantwortung in den vier genannten Dimensionen erfolgreich wahrnimmt. Deshalb *und nur deshalb* ist es sinnvoll, die Unternehmensleistung am Gewinn zu beurteilen. Gewinne stehen so zu Recht im Zentrum unternehmerischer Aufmerksamkeit und mögliche künftige Gewinne sind das Augenmerk heutiger Investoren. Wegen dieser Indikatorfunktion macht es in wettbewerblichen Systemen keinen Sinn, über die Legitimität von Gewinnorientierung oder deren Höhe zu diskutieren. Es gibt auch keine überhöhten Gewinne - allenfalls (häufig) überhöhte (und dann meist enttäuschte) Gewinnerwartungen.

Aber ein Indikator ist nicht die Sache selbst. Wenn der Wetterfrosch auf die Leiter klettert, dann geht das häufig mit gutem Wetter einher. Aber der Frosch ist nicht das Wetter. Und Gewinnerzielung ist nicht die Hauptaufgabe von Unternehmen - dies gilt zumindest in der Perspektive ethischer Legitimation, die von individueller Motivation zu unterscheiden ist.

Ist es aber nicht unmoralisch, wenn Unternehmen trotz steigender Gewinne Arbeitsplätze abbauen oder Mitarbeiter entlassen? Entlassungen sind Trennungssituationen, die selten ohne Konflikte, Schmerzen und Verletzungen ablaufen - bei Betroffenen, bei Kollegen und Vorgesetzten. Häufig wird das Betriebsklima beeinträchtigt. Unternehmen gehen mit Arbeitsverträgen Bindungen ein. An deren Ende kann man nicht einfach sagen: "Da war nichts." Sensibilität, Sorgfalt und Respekt sind in dieser Situation angesagt. Daher wäre es eine Verrohung der Sitten, wenn ein Unternehmen bei der Restrukturierung ein neues Organigramm ins Intranet stellt und den Mitarbeitern mitteilt: "Wenn Sie Ihren Namen darin nicht finden, holen Sie bitte Ihre Personalunterlagen in der zuständigen Abteilung ab." Nein: Die persönliche Mitteilung ist das Mindeste, was ein Unternehmen dem entlassenen Mitarbeiter schuldet. Alles andere ist Feigheit.

Strikt zu unterscheiden von einem respektvollen und fairen Umgang mit langjährigen Mitarbeitern ist eine angebliche Mitverantwortung für das Angebot an Arbeitsplätzen, als ob dies ein Selbstzweck wäre. Dem ist deutlich zu widersprechen.

Eine solche "Verantwortung für Arbeitsplätze" stände im direkten Widerspruch zu den genannten Kernaufgaben. Wenn effiziente Ressourcennutzung zu den unternehmerischen Kernaufgaben gehört, dann gilt dies nicht nur für finanzielle und natürliche Ressourcen, sondern auch für Human Resources. Wo Mitarbeiter verzichtbar sind, da kann das Unternehmen sich von ihnen trennen. In schlechten Zeiten ist dies moralische Pflicht und muss schnell gehen: Dabei kommt häufig die Fairness im Trennungsprozess unter die Räder. In guten Zeiten ist Personalreduktion legitim und kann sogar moralisch erwünscht sein, um Krisensituationen mit harten Schnitten zu vermeiden. Manche Unternehmen vermeiden den Trennungskonflikt *zu lange*, nutzen andere Mittel des Personalabbaus nicht rechtzeitig und geraten so insgesamt ins Straucheln.

Verantwortung für einen fairen Umgang mit vertraglich gebundenen Menschen - Ja. Verantwortung für ein möglichst hohes Ange-

bot an Arbeitsplätzen - Nein. Mit steigenden oder sinkenden Gewinnen hat dies wenig zu tun. Es gibt keine Verpflichtung von Unternehmen, möglichst viele Arbeitsplätze anzubieten. Eine solche Verpflichtung kann in einem marktwirtschaftlichen System nicht funktionieren.

Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass es weder ökonomisch noch ethisch gut wäre, wenn ein Unternehmen für kurzfristige Gewinnkosmetik Mitarbeiter entlassen würde, die es in der nächsten Periode wieder einstellen muss, weil sonst die Kernaufgaben nicht erfüllt, die Kunden nicht bedient oder Innovationen nicht getätigt werden können.

Das wäre ungefähr so, als würde man mitten im Tiefdruckgebiet die Fliegen an der Decke des Glases festbinden, um den Frosch nach oben zu bewegen. Davon scheint aber nicht die Sonne.

Manche Presseberichterstattung klingt so, als sei dieses Vorgehen an der Tagesordnung. Zweifel an diesen Darstellungen sind angebracht. Die Kosten einer Vertragsauflösung sind im Zeitalter von Kündigungsschutz, Sozialplänen und Abfindungen so hoch, dass dies schon ökonomisch wenig Sinn macht. Dass insgesamt die Fristigkeit von Mitarbeiterbindungen von beiden Seiten reduziert wird, steht dagegen auf einem anderen Blatt.

Das Angebot an Arbeitsplätzen ist genauso wenig Kernaufgabe eines Unternehmens wie die Gewinnerzielung. Die ewige Debatte über Gewinne und Arbeitsplätze führt in die Irre. Vielmehr gilt: Der geschäftliche Bezug muss wieder in den Vordergrund der Debatte.

### 3.3 Kernaufgaben und der Blick darüber hinaus: nochmals CSR

Die soziale Verantwortung von Unternehmen - so lässt sich die Argumentation zusammenfassen - beginnt nicht erst jenseits ihrer Geschäftstätigkeit, sondern sie findet mitten im eigentlichen Kerngeschäft statt. Es gibt formale Randbedingungen für unternehmerisches Handeln wie für das Verhalten jeder anderen Person und Organisation. Dazu gehört, legitim zustande gekommene Gesetze zu beachten und selbst eingegangene Verträge zu erfüllen. Inhaltlich besteht die Kernaufgabe von Unternehmen im Rahmen der Arbeitsteilung im Angebot an Gütern und Dienstleistungen, der kontinuierlichen Arbeit an effizienten Verfahren und an Innovationen sowie im Ausbalancieren der entstehenden Risiken. Darin besteht im Kern unternehmerische Verantwortung.

Wenn Unternehmen darüber hinaus weitere Aufgaben übernommen haben und übernehmen, so kann dies hilfreich und im einzelnen lobenswert sein. Wenn dagegen - wie häufig in der Debatte über "Corporate Social Responsibility" - die "soziale Unternehmensverantwortung" erst bei Aktivitäten ansetzt, die über die genannten vier Kerndimensionen hinaus gehen, dann führt dies in genau jenen Ablass-Kapitalismus, der oben beschrieben wurde und der die Grundlagen der Marktwirtschaft beschädigt.

Gegen soziales Engagement und "gute Taten" spricht nichts. In Deutschland wirken Unternehmen durch die duale Berufsausbildung in erheblichem Maße am Ausbildungssystem mit. Nichts ist zu sagen gegen die Aktivitäten der Alfred Herrhausen-Stiftung "Hilfe zur Selbsthilfe". Aber solche Engagements sind Sonderaspekte jenseits des jeweiligen "Berufs". Auch der barmherzige Samariter wird nicht zum Krankenpfleger, sondern unterbricht seine Reise kurz, hilft nachhaltig und geht dann wieder seinen weiteren Weg. Er verwendet dazu übrigens sein eigenes Geld, nicht das seiner Firma. Aber das steht auf einem anderen Blatt.

Alle Forderungen nach einer Verpflichtung zu Unternehmensaktivitäten jenseits der genannten vier Dimensionen und jenseits der - eigentlich selbstverständlichen - Verantwortung für die selbst eingegangenen Verträge und Bindungen sind erhobenen Haupts zurückzuweisen, weil sie die Axt an der Wurzel des marktwirtschaftlichen Gesellschaftsvertrages sind.

## 4. Und die Verantwortung des Unternehmers?

### 4.1 Dienst am Unternehmen

Was folgt aus diesen Aufgabenbestimmungen für das Ethos des Unternehmers oder Managers? Das Thema ist facettenreich. In den Medien besonders interessant ist der "human touch", die Frage nach den *individuellen Personen* mit ihren vielleicht berufstypischen Stärken und Schwächen: "Sind Unternehmer gierig, egoistisch und Ellenbogen-orientiert? Oder selbstdiszipliniert, zielstrebig und entscheidungsstark?" In Frage steht dabei ein Bild des Unternehmers, welches in theologischer Perspektive mit einem "christlichen Menschenbild" konfrontiert wird.

Doch neben der individuellen Person bezeichnet der Begriff "Unternehmer" noch ein Zweites: eine gesellschaftliche Rolle oder Funktion. Diese Fragestellung führt weg von einer Wunschliste des optimalen Charakters und hin zu den eigentlichen Aufgaben, dem Handwerk des Managers, oder wieder: seinem Beruf.

Die Grundlage scheint evident zu sein: Auch Führung ist ein Dienst an der Sache. Und Unternehmensführung ist ein Dienst am Unternehmen. Jeder hat Mitverantwortung dafür, dass *das Unternehmen* seinen Aufgaben nachkommt und nachkommen kann. Geschäftsführer und Pförtner unterscheiden sich hier nicht grundsätzlich. Allerdings haben Führungskräfte einen weit höheren Einfluss auf Struktur, Kultur und Ausrichtung des Unternehmens als die Pförtner und insofern gibt es dann doch einen gewissen - vom jeweiligen Einfluss abgeleiteten - Unterschied.

Ob im Unternehmen die Suche und Gier nach schnellem Geld regiert oder das kontinuierliche Bemühen um die beste Leistung, um die höchste Effizienz, um taugliche Innovationen und um vernünftiges Risikomanagement (vgl. Fürst, 2005), darauf haben Führungskräfte im allgemeinen, Top-Manager und Unternehmer im besonderen, einigen Einfluss und daher auch Verantwortung.

Primär geht es also gar nicht um die Glaubwürdigkeit und Integrität der Personen, sondern um eine gute Erfüllung ihrer spezifischen Aufgabe. Ein Manager hat nicht allen Gutes zu tun, sondern hat unter anderem Sorge zu tragen, dass das Unternehmen seiner Verantwortung im genannten Sinne nachkommt. Nach innen und außen haben Manager als erstes nicht sich selbst, sondern dem Unternehmen Gesicht, Stimme und Struktur zu verleihen. Das wäre schon eine ganze Menge und ist keineswegs selbstverständlich - die Bedeutung von Mikropolitik ist z. B. kaum zu überschätzen. Nicht selten werden - von ökonomischer Theorie relativ unbeachtet - Positionskämpfe als Selbstzweck betrieben und mit dem Deckmantel der produktiven Leistungskonkurrenz kaschiert. So wie Menschen als Individuen an ihrem Charakter arbeiten können, so sind aber auch Kultur und Charakter von Unternehmen beeinflussbar.

Solches Wertemanagement ist mehr als der Appell an die Integrität von Führungskräften. Es beinhaltet die Steuerung von Unternehmen entlang spezifischer Werte. Der Begriff geht auf den amerikanischen Theologen Charles McCoy zurück (McCoy, 1985) und

wird in zahlreichen Unternehmen als eigenes Programm geführt.<sup>4</sup> In der Bundesrepublik ist dafür am ehesten das vom Zentrum für Wirtschaftsethik ausgearbeitete Wertemanagementsystem beispielgebend (vgl. Wieland, 2004).

Doch auch wenn es dabei nicht primär um die Integrität der handelnden Personen, sondern um den Charakter und die Kultur des Unternehmens geht: Notwendiger Teil funktionierender Wertemanagements ist die Vorbildfunktion der Top-Führungskräfte. Ein Vorstand, welcher über die Farbe des Hauptverwaltungsneubaus selber entscheidet, aber das Thema "Wertekodex" desinteressiert in die PR-Abteilung steckt, hat seinen Beruf verfehlt und schadet dem Unternehmen.

#### 4.2 Persönliche Führungskompetenz

Die Beschäftigung mit Wertfragen geht immer "an die Person". Es erfordert Klärung und ein Stück weit auch "Bekenntnis". Spezifisch "evangelisch" am evangelischen Unternehmer ist vielleicht gar nicht die viel beschworene Sensibilität für Menschen, seine Rücksicht und Umsicht. Vielleicht sind es gar nicht bestimmte Inhalte, sondern die *Kompetenz des Bekennen-Könnens*, welche evangelisch-religiös gebundenen Führungskräften einen leichteren Zugang zu Fragen des Wertemanagements ihres Unternehmens ermöglicht.

Von einer solchen Basis aus könnten auch die aktuell debattierten Fragen erörtert werden, z. B. der Beitrag internationaler Unternehmen zur weltweiten Durchsetzung der Menschenrechte (vgl. Leisinger, 2004). Aber auch die Frage des spezifisch protestantischen Ethos wäre im Blick auf die Managerrolle neu aufzugreifen: Macht es einen Unterschied, wenn eine Führungskraft nicht nur führt, sondern sich selber geführt weiß? Nicht geführt von Zahlen und Marktdaten, sondern begleitet vom Bund Gottes? Gibt es unter evangelischen Unternehmern das kleine Quentchen mehr Zivilcourage, die man Protestanten allgemein nachsagt?

Oder - und das wäre ein Pfund, mit dem sich wuchern lässt: Gibt es einen klareren Umgang mit eigenen Fehlern und den Fehlern

---

<sup>4</sup> In manchen Unternehmen wird diese Aufgabenstellung ebenfalls mit "Corporate Social Responsibility" bezeichnet. Die Begriffslage ist nicht eindeutig. Die in Teil 2 dieses Textes vorgebrachten Vorbehalte gegenüber CSR treffen m. E. auf solche Initiativen glaubwürdiger Selbstbindung nicht zu.

anderer? Damit kann nicht gemeint sein: "großzügiger" und schon gar nicht "schlampiger". Fehler vertuschen ist das Gegenteil von "Gnade". Wer aber weiß, dass im Licht der himmlischen Aufklärung ohnehin alles offenbar wird, neigt der vielleicht weniger zum Mäuscheln?

Der Umgang und die Klärung von Wertfragen ist kaum irgendwo Teil der Ausbildung künftiger Führungskräfte. Nach wie vor setzen wir darauf, dass dies halt "aus der Kinderstube einfach da ist." Reicht das?

Selbstbewusstsein mit Führungskraft und Dienst an der Sache, freier Herr und dienstbarer Knecht: Dies sind altbekannte Aspekte christlicher Tugendlehre. Es kann - darauf ist nochmals hinzuweisen - aber nie nur um die Persönlichkeit des Unternehmers oder Managers gehen, sondern in Frage stehen immer auch Anreizsysteme, Entlohnungsstrukturen und vieles mehr. Manager und Führungskräfte haben nicht nur strategische Entscheidungen zu treffen, sondern sind in besonderem Maße für Struktur, Stil und Charakter "ihres" Unternehmens verantwortlich.

#### 4.3 Die Unternehmensleistung im Mittelpunkt

Entscheidend aber ist - und damit lässt sich wieder auf die CSR-Debatte zurücklenken -: Wer ein Unternehmen leitet, der muss erklären können, was *das Unternehmen für die Gesellschaft* leistet. Das ist teilweise kompliziert geworden - aber es ist nötig. Die Kritik an der so genannten Shareholder-Value-Orientierung hat darin ihren guten Grund: Wenn der Nutzen für die Kunden aus dem Blick gerät, verliert das Unternehmen seine Existenzberechtigung und häufig auch seine Marktposition. Nicht zu kritisieren ist dagegen, wenn die Position der Kapitaleigner wieder stärkeres Gewicht gegenüber Management und Mitarbeitern gewinnt.

Ein plastisches Beispiel sei hierfür angefügt: Wenn ein Unternehmen zum Fall wird, ist immer etwas schief gelaufen. So auch beim Fall Enron. Viel ist mittlerweile geschrieben worden über das Versagen von Vorbildern, über falsche Anreizsysteme im Unternehmen, mangelnde Kontrollen außerhalb usw. (vgl. Forum Wirtschaftsethik, 2005). Viele Ursachen haben zusammengewirkt. Ich möchte nicht auf eine Ursache, sondern auf ein Symbol hinweisen. Jeffrey Skillings Maxime "The priority is to keep the stock price up." hatte ein wunderbares Symbol. In manchen Aufzügen waren Fernsehmonitore angebracht, damit die Beschäftigten zu jeder Zeit die

Aktienkurse von Enron verfolgen konnten - die steigenden selbstverständlich.

Dies erinnert an Monitore in den Räumen eines mittelständischen Anlagenbauers. Auf dessen Monitoren stand sinngemäß: "Unser Versprechen: Lieferung weltweit binnen 4 Tagen nach Auftragseingang. Erfüllungsquote letzte Woche: 97%."

Bei Enron der Aktienkurs, in guten Unternehmen die reale Leistung, für die das Unternehmen Verantwortung übernimmt. Die Übersetzungsleistung vom Indikator zur Unternehmensverantwortung - die wurde im Falle Enron den Mitarbeitern überlassen. Das Unternehmen ist darüber zum Fall geworden. Viele sind in diesem Unternehmen ihrem jeweiligen Beruf nicht gerecht geworden, ihrem Beruf in einem gestuften System von impliziten und expliziten Bündnissen, von Unternehmenskultur und staatlichem Recht, von Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnungen, von Kooperation und Arbeitsteilung - eingebunden in den biggest contract, den Bund Gottes mit seiner Schöpfung. Das Beispiel schafft Vertrauen in marktwirtschaftliche Strukturen: Übermut wird nicht belohnt - zumindest nicht auf Dauer. Dies zu sehen, stiftet und erfordert Vertrauen.

## 5. Argumentationsfehler und "moralische Blockaden"

### 5.1 Falsche Schuldzuweisungen durch Verwechslung der Ebenen

Einfacher ist moralische Orientierung unter den Bedingungen moderner Gesellschaften nicht zu bekommen, als durch die sorgfältige Unterscheidung verschiedener Fragestellungen: Wo bestehen Defizite in der staatlichen oder kulturellen Rahmenordnung? Welche Aufgaben haben Unternehmen und wieweit werden sie diesen gerecht? Welches ist der Beitrag individueller Führungskompetenz?

Falsches Moralisieren und unproduktive moralische Blockaden entstehen häufig dort, wo diese Unterscheidung der Ebenen nicht vollzogen wird. Es kommt zu falschen Verantwortungs- und Schuldzuweisungen. Dies ist kurz zu erläutern:

Traditionelle Gesellschaften wurden zusammengehalten über gemeinsam geteilte Tugenden, Zielvorstellungen und Religionen. Gesellschaftliche Missstände wurden zurückgeführt auf individuelle Laster (und falschen Glauben). Moderne Gesellschaften wer-

den integriert über gemeinsam akzeptierte Regeln sowie vertragliche Vereinbarungen und - nicht zu vergessen - Tauschprozesse.

Wer die Ursachen für gesellschaftliche Missstände sucht, der darf nicht allein auf individuelle Laster und Untugenden blicken, sondern sollte zunächst die Fehler im Regelsystem oder Vertragswerk suchen. Das klassische Zitat, welches diesen Gedankengang auf den Punkt bringt, stammt von Adam Smith: "Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen." Das Gemeinwohl ergibt sich durch die Wirkung der "unsichtbaren Hand" - unter bestimmten Bedingungen, wie wir heute wissen. In gleicher Linie behauptet der Münchener Wirtschaftsethiker Karl Homann: "Der systematische Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung." und zieht die richtige Konsequenz: "Wettbewerb ist solidarischer als Teilen." Diese durch Wettbewerb erzwungene Solidarität erleben wir in Deutschland im Rahmen der wirtschaftlichen Integration unserer östlichen Nachbarn hautnah.

Solche Zusammenhänge wurden innerhalb der theologischen Theoriebildung nie ernsthaft akzeptiert. Dies ist unproblematisch, solange sich kirchliche Äußerungen auf die Charakterprägung des Individuums beziehen. Kurzsichtiger Eigennutz zum Beispiel ist vielleicht notwendig, aber deswegen noch keine Tugend. Und Egoismus, der zur Egozentrik wird, ist auch in Marktwirtschaften keine positive Charaktereigenschaft.

Aber falsch ist es, gesellschaftliche Problemlagen (z. B. Armut oder Arbeitslosigkeit) unmittelbar mit dem angeblichen Egoismus von Managern und Unternehmern in Verbindung zu bringen. Solche Fehlargumentation verlaufen nach dem Muster: "Unternehmer schaffen Arbeitsplätze. Arbeitsplätze fehlen. Also erfüllen Unternehmer ihre Aufgaben nicht - vermutlich, weil sie zu egoistisch und gewinnorientiert sind." Noch ist nicht zu sehen, wie diese Argumentationslücke zwischen Handlungsethik und Ordnungsethik seitens der Theologen geschlossen werden kann.

## 5.2 Der "gute alte Unternehmer" gegen die Strukturen des Finanzmarkt-Kapitalismus?

Auch im Umgang mit den neueren Entwicklungen in der Unternehmensfinanzierung sind ausgetretene Denkwege zu verlassen. In Kirche und Öffentlichkeit gibt es eine nostalgische Sehnsucht

nach dem guten alten Unternehmer, der für "seine Leute" da ist, als ob es sich um zu versorgende Leibeigene handelte, der in der Region bekannt ist und bei der örtlichen Kreissparkasse sein Konto hat und nach dem Motto agiert: "Das Unternehmen bin ich." "Früher gab es noch richtige Unternehmer, heute nur noch Manager." Diese weit verbreitete Klage ist nicht berechtigt.

Betrachtet man den Unternehmer nicht als Person, sondern in seiner gesellschaftlichen Rolle und in seiner Leistung, so zeigt sich: Der klassische Eigentümer-Unternehmer ist als eine Person zu verstehen, welche zwei unterschiedliche Funktionen bündelt: die Funktion des Managers und des Investors. Ihm obliegt einerseits die Leitung der Unternehmensorganisation, andererseits ist sein eigenes Vermögen in Teilen oder in Gänze zur Kapitalbasis des Unternehmens geworden.

Anders ausgedrückt: Ein Unternehmer ist nichts anderes als ein Manager, der sein Geld im eigenen Unternehmen investiert hat. Dies kann sinnvoll sein. Aber diese Entscheidung kann auch revidiert werden. Jeder kann auch anderswo investieren. Wer bei Maggi arbeitet, muss schließlich auch nicht ständig Tütensuppen essen. Es gibt kein moralisches "Plus" für die Investition ins eigene Unternehmen.

Zu bezweifeln ist insbesondere, dass in der Struktur des eigentümergeführten Unternehmens automatisch vieles oder alles besser sei. Schon immer gab es die beiden Seelen in einer Brust: die Seele des Investors und die Seele des Managers. Die Zahl der durch Eigentümer oder deren Familie geführten Unternehmen, die am Lebensstil des Chefs, seiner Familie oder im nicht bewältigten Generationenwechsel zugrunde gegangen sind, ist Legion. In Erinnerung bleiben nur die wenigen erfolgreichen Familienunternehmen. So entsteht eine verzerrte Wahrnehmung, eine Voreingenommenheit zugunsten des Familieneigentums und gegen den Börsengang; gegen die Anonymisierung des Kapitals, welche sich bei neutralerem Blick nicht rechtfertigen lässt.

Ein klassischer Unternehmer ist eine Kombination aus Manager und Investor. Die personelle Trennung dieser Funktionen, z. B. beim Wechsel vom Familienbesitz zur Publikumsgesellschaft, ist zweifelsohne eine einschneidende Veränderung. Aber im Einzelfall sind Vor- und Nachteile abzuwägen. Entgegen weit verbreiteter Vorbehalte gibt es keinen automatischen moralischen Vorsprung für die eine oder andere Unternehmensform. Empfehlenswert ist

es daher, die Funktionen des Managements und der Investoren getrennt zu betrachten. Viele aktuelle Debatten über die Legitimität unternehmerischer Entscheidungen kreisen um die nicht begriffene oder nicht bewältigte Differenzierung dieser beiden Funktionen: des Eigenkapitalgebers und Investors und des Managers, der verantwortlich für Struktur und Ausrichtung des Unternehmens ist.

Nicht nur bei den ohnehin System-ablehnenden Kritikern in Linkspartei und DGB gibt es eine instinktive Abwehr gegen die Kälte und Anonymität des modernen Finanzmarkt-Kapitalismus. Diese Abwehr reicht weit in sozialdemokratische und konservative Kreise hinein. Und sie hat eine religiöse Dimension. Sie zeigt, wie sehr wir unsere Gefühle und unser Herz an revidierbare Strukturen gehängt haben.

Beim steten Wechsel der Investoren verschieben sich im Wettbewerb um Kapital die Machtstrukturen. Im globalen Finanzmarktkapitalismus fühlen sich viele heimatlos. Vielleicht beschreibt die Sehnsucht nach Heimat am besten das Unwohlsein, das viele beim Stichwort Kapitalmarkt beschleicht.

Aber wie gehen Christinnen und Christen mit dieser gefühlten Heimatlosigkeit um? Ist Heimatlosigkeit nicht die ganz normale Situation des Christen auf der ewigen Wanderschaft: "Ruhelos ist unser Herz, bis dass es seine Ruhe hat in Dir", beschrieb der Kirchenvater Augustin treffend die Situation (Augustinus, 1987, 1. Buch, I, 1).

Die Sehnsucht nach der guten alten Zeit kann aber nicht die Botschaft einer Kirche sein, die sich an Mose orientiert, der die Sehnsucht nach den Fleischtöpfen Ägyptens in Hoffnung auf das gelobte Land verwandeln musste. Die Orientierung an kleinräumigen Lebensstrukturen, an der lokalen Beziehung "von Mensch und Mensch", kann nicht die Orientierung einer Kirche sein, deren Herr die Bindung an Familienstrukturen und überkommene Beziehungen so massiv in Frage stellte, wie sonst kaum jemand.

Alle Bindungen, die wir eingehen, sind vorläufig. Allein der Gottesbund hat Bestand. Diese Sätze sind theologisch selbstverständlich. Sie lebenspraktisch durchzuhalten ist so schwierig, wie es die Botschaft des Evangeliums schon immer war. Sie sind ein Stachel im Fleisch menschlicher Sicherheitsbedürfnisse. Die moderne Kapitalismuskritik hat eine emotional-religiöse Komponente. Evangelische Stellungnahmen müssen der Versuchung widerstehen, po-

puläre Ressentiments zu verstärken und stattdessen vertrauensvollen Mut zur verantwortlichen Gestaltung neuer Herausforderungen machen. Deren gibt es genug.

### 5.3 Kapitalmarkt, Wucher und Darlehenszins

Eine ebenfalls noch nicht aufgearbeitete Problematik ist die Tradition der Zinskritik. Eine uralte und biblisch gut belegte Forderung ist es, die Not anderer nicht auszunutzen. "Wenn du in meinem Volk dem Armen, der bei dir ist, Geld leihst, sollst du ihm kein Wucherer sein." (Ex. 20, 25) "Wenn du den Mantel deines Nachbarn als Pfand nimmst, sollst du ihn bis Sonnenuntergang zurückgeben." (Ex. 20, 26). Auch das später formulierte Zinsverbot gehört in diesen Zusammenhang. Es ging nicht um Zinsen für Investitionskredite, sondern um Konsumentenkredite für verarmte Menschen. Mit dem Zinsverbot sollte verhindert werden, dass Menschen durch Verschuldung wirtschaftlich vollständig verarmen und in Schuldklaverei fallen (vgl. Gerlach, 2006).

Allerdings wurden - mangels geeigneter ökonomischer Theorien - in der Antike und noch bis zu Luther solcher die Not ausnutzender Wucher nicht vom normalen Darlehenszins unterschieden. Die Kritik am Wucher hat sich so zu einer allgemeinen Kritik am Zins-Nehmen bzw. zum kirchlichen Zinsverbot verdichtet. Da Christen keine Zinsen nehmen durften, wurde das Zinsgeschäft anderen, insbesondere Juden, überlassen - eine Arbeitsteilung mit teilweise furchtbaren Folgen und Nebenwirkungen, wie uns die Geschichte lehrt.

Heute wird zwar - von einzelnen Gruppierungen abgesehen - in keiner der christlichen Kirchen noch das Zinsverbot vertreten. Doch die Unsicherheit im Urteil und die teilweise emotionale Abwehr gegen das Zins- und Geldgeschäft wirken nach. Mit Geldanlagen und überhaupt Kapital Geschäfte zu machen, gilt vielfach immer noch als weniger seriös als den Acker zu bestellen und Brötchen zu backen.

Diese Tradition wirkt sich für all diejenigen Unternehmen in besonderer Weise aus, deren Produkte und Dienstleistungen mit der notwendigen Finanzierung anderer Unternehmen zu tun haben. Für diese Unternehmen spielt das Thema "Gewinn" eine doppelte Rolle. Einerseits ist der eigene Gewinn ein Indikator des eigenen Erfolgs - wie in jedem anderen Unternehmen auch. Gleichzeitig gehören Gewinne anderer zum eigenen Geschäftsbereich. Wo der Bäcker backt, der Maschinenbauer Maschinen baut, da handeln die Akteure des so genannten Finanzmarkt-Kapitalismus mit Ren-

diten, mit Renditeerwartungen oder mit Erwartungen von Renditeerwartungen Dritter. Im Kern bleiben dies aber spezifische Dienstleistungen, für welche die genannten vier Verantwortungsdimensionen gelten: Dienstleistungen, die passgenau und effizient erstellt werden müssen, und bei denen zahlreiche Innovationen in den letzten Jahren zur besseren Bewältigung von Risiken beigetragen haben - Irrwege und Fehlerwartungen eingeschlossen.

Gerade im Bereich Finanzierung sind Gewinnerwartungen und Verlustrisiken eng gekoppelt. So, wie nicht jedermann Bäcker oder Pfarrer werden kann und soll, muss sich nicht jeder in dieser Branche engagieren. Die Erwartung, ohne Arbeit, ohne besondere Kompetenz und ohne Risiko schnell reich zu werden, ist immer wieder und in den letzten Jahren besonders häufig enttäuscht worden. Das ist jedoch kein Nachteil, sondern ein Vorteil guter marktwirtschaftlicher Strukturen.

## 6. Bildungsaufgaben in Kirche und Wirtschaft

Jede Generation muss sich die existierenden Regel-, Norm- und Wertsysteme neu aneignen und anverwandeln. Im wesentlichen ist dies Aufgabe der Familien, der Schulen und Hochschulen, aber auch der Medien. Doch auch die evangelischen Kirchen verstehen sich (wieder) zunehmend als Bildungsträger. Die Art, wie in den Kirchen der Traditionsbestand religiöser und moralischer Bildung gepflegt und tradiert wird, hat langfristige Konsequenzen. Leistet religiöse und moralische Bildung einen Beitrag zur Orientierung von Führungskräften der Wirtschaft? Oder erzeugt sie Blockaden, die im Unternehmensalltag ignoriert und übergangen werden müssen.

Arbeitsteilung zwischen Unternehmern und Kirchenvertretern in wirtschaftlichen Fragestellungen hat eine lange Tradition: Bei den Ökonomen die Sachkompetenz, bei den Theologen die Sinnkompetenz. Doch die Problemlage ist leider komplexer. Die Herausforderung besteht in einer ökonomisch und vor allem gesellschaftstheoretisch informierten religiösen Bildung. Während die Theologie (als wissenschaftliche Grundlage religiöser Bildung) im Blick auf die Entwicklungen in der zeitgenössischen Philosophie stets auf dem aktuellem Stand geblieben ist, gilt dies für den Umgang mit ökonomischen Fragestellungen nicht in gleicher Weise. Der von Enste und Klös diagnostizierte ökonomische Analphabetismus ist dafür eine plausible Erklärung.

Ob aber ein simples "Mehr" an ökonomischer Bildung - so wünschenswert sie wäre - das Orientierungsdefizit wirklich beheben könnte, ist zweifelhaft. In einer Schrift der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer heißt es: "Unternehmer sind meistens nicht gewohnt, sich mit Sinnfragen des Wirtschaftens auseinanderzusetzen, schon deswegen nicht, weil sie keine Zeit dafür finden. Auch das ins Technologische abgeglittene Studium der Wirtschaftswissenschaften hat sie nicht dazu angeleitet" (zitiert nach Noll, 2002, S. 2).

Ob volkswirtschaftliche Gesamtrechnung und makroökonomische Gleichungen in der Oberstufe des Gymnasiums wirklich ausreichen, um dem marktwirtschaftlichen Ordnungsmodell höhere Legitimität zu verleihen? Zweifel daran sind angebracht. Ein interessantes Modell entwickelt das evangelische Internatsgymnasium Schloss Gaienhofen mit einem dreijährigen Schulfach "Wirtschaft und Verantwortung", in welches durch Lehrpersonal und fachlichen Zuschnitt Wirtschaftsunterricht und Teile des Religions- bzw. Ethikunterrichts integriert sind, beides verknüpft mit Unternehmenspraktika und teilweise bilinguaem Unterricht (Dinkelaker/Niemayer/Nöldeke, 2006). Alleine die schulorganisatorischen Fragen eines solchen Projekts sind eine Herausforderung. Noch mehr stellt die glaubwürdige Integration der ethischen, religiösen und ökonomischen Aspekte die Lehrenden vor erhebliche Probleme und zeigt gleichzeitig, wie sehr bisher ein "Zwei-Welten-Denken" vorherrschend war.

Ähnliche Fragen haben die Mitwirkenden in den Kammern der Evangelischen Kirche in Deutschland zu bewältigen, wenn sie sich zu Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik äußern. Für die Ergebnisse dieser Beratungen gibt es einen einfachen Lackmusktest: Lässt sich z. B. eine evangelische Denkschrift zu Fragen des Unternehmertums in der Ausbildung künftiger Führungskräfte einsetzen, an Hochschulen und in MBA-Kursen, ohne dass der Lehrende wegen darin enthaltener grober ökonomischer oder gesellschaftstheoretischer Fehler den Kollegen gegenüber rot werden muss. Die "Zehn Gebote für Unternehmer" haben diesen Test bestanden.

So könnten die Kirchen tatsächlich einen orientierenden Beitrag in einer Situation verbreiteter Verunsicherung leisten, nicht nur als ökonomische Aufklärung in den Kirchen, sondern als Orientierungsmarke für Führungskräfte und nicht zu vergessen: den Führungsnachwuchs. Denn heute wird das unternehmerische Ethos von morgen gebildet.

# Literatur

Augustinus, 1987, Bekenntnisse, lateinisch und deutsch, Frankfurt a. M., Insel Verlag.

Busch, Andreas, 2006, Globalisierung und nationale Wirtschaftsmodelle: Kann das "deutsche Modell" überleben? in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 50. Jg., Gütersloh, S. 249-264.

Dahrendorf, Ralf, 2004, Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Wirkung. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.12.2004, S. 13.

Davis, Ian: 2005, The Biggest Contract, in: The Economist, May 28th 2005, p. 87-89.

Deuser, Hermann, 2002, Die Zehn Gebote. Kleine Einführung in die theologische Ethik, Stuttgart.

Dinkelaker, K., Niemayer, G., Nöldeke, O., 2006, Wirtschaft und Verantwortung, business and society, MDS Verlag, Gaienhofen.

Fetzer, Joachim, 1998, Gemeinwohl im Plural oder Gemeinwohlpluralismus: mehr als ein grammatisches Problem, in: Ders. / Gerlach, Jochen (Hg.): Gemeinwohl - mehr als gut gemeint? Gütersloh, S. 109-119.

Fetzer, Joachim, 2004, Die Verantwortung der Unternehmung, Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion, Gütersloh.

Forum Wirtschaftsethik, 2005, Vierteljahresschrift hg. v. Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, Ausgabe 2/2005, Thema: Der Fall Enron.

Friedman, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13.9.1970, abgedruckt in: McCoy 1985, S. 253-260.

Fürst, Michael, 2005, Risiko-Governance. Die Wahrnehmung und Steuerung moralökonomischer Risiken, Marburg, S. 173-203.

Gerlach, Jochen, 2006, Gerechtigkeit im Alten und Neuen Testament und sozial-ethische Konsequenzen für die Gegenwart, in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Gerechtigkeit in der Wirtschaft. Quadratur des Kreises?, Marburg 2006.

Göbel, Elisabeth, 2006, Unternehmensethik, Grundlagen und praktische Umsetzung, Stuttgart.

Hackmann, Johannes, 1994, Konkurrenz und Nächstenliebe, in: ORDO, Bd. 45, Stuttgart, S. 251-271.

Herfeld, Matthias, 2001, Die Gerechtigkeit der Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Analyse der Grundvollzüge moderner Ökonomie, Gütersloh.

Herman, Stewart W., 1997, Luther, Law, and Social Covenants. Cooperative Self-Obligation in the Reconstruction of Lutheran Social Ethics, in: Journal of Religious Ethics 25, Knoxville, S. 257-275.

Hermes, Eilert, 1993, Das neue Paradigma. Wirtschaftsethik als Herausforderung für die Theologie und die Wirtschaftswissenschaft, in: Wieland, Josef (Hg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt, S. 148-171.

- Homann, Karl, 2000, Taugt die abendländisch-christliche Ethik noch für das 21. Jahrhundert? Über die Notwendigkeit einer Bedingungsethik in der Moderne, in: *Wirtschaft & Wissenschaft*, 1/2000, S. 22-33.
- Homann, Karl, 2006, Ethik und Marktwirtschaft - tatsächlich Gegensätze?, in: *Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.), Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft - Politik, Wirtschaft und Bürger in der Verantwortung, Dreizehntes Gesellschaftspolitisches Forum der Banken*, Berlin, S. 23-30.
- Leisinger, Klaus M., 2004, Menschenrechte als Herausforderung der Unternehmenspolitik, in: *Wieland, Josef (Hg.): Handbuch Wertemanagement*, Hamburg, S. 551-592.
- Lutherischer Weltbund (LWB), 2003, Von der Vollversammlung angenommene Botschaft der Zehnten Vollversammlung, Winnipeg, 21.-31. Juli 2003.
- McCoy, Charles S., 1985, *Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, Marshfield, Ma.
- McCoy, Charles S., 1991, *The Meaning of Michael Polanyi: Towards a Post-Critical Perspective*, Berkeley, Cal.
- McCoy, Charles S./Baker, J. Wayne, 1991, *The Fountainhead of Federalism: Heinrich Bullinger and the Covenantal Tradition*, Louisville, Ky.
- Noll, Bernd, 2002, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart.
- Polanyi, Michael, 1985, *Implizites Wissen (orig.: The Tacit Dimension 1966)*, Frankfurt a. M.
- Ramthun, Christian, 2005, Erkaufte Ruhe. Unter dem Label Corporate Social Responsibility drängen Politiker und NGOs Unternehmen zunehmend in den Ablass-Kapitalismus, *WirtschaftsWoche* vom 2.6.2005, S. 29.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2006, *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt. Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility*, texte Nr. 17 (September 2006), Berlin.
- Rawls, John, 1988, *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, 4. Aufl., Frankfurt a. M.
- Schmidt, Reinhardt H., 2006, Stakeholderorientierung, Systemhaftigkeit und Stabilität der Corporate Governance in Deutschland, *Working Papers: Finance and Accounting* Nr. 162, der J.W.Goethe-Universität, Frankfurt a. M.
- Unger, Stefanie/Hattendorf, Kai/Korndörffer, Sven H., 2006, Was uns wichtig ist. Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen, Weinheim.
- Wieland, Josef, 2004, Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: *Ders. Hg.): Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 13-52.
- Windolf, Paul, 2005, Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? Sonderheft 45 der KZfSS, S. 20-57.

## Die Verfasser der Beiträge

### *Dominik H. Enste, Köln*

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

### *Joachim Fetzer, Maintal*

geb. 1966 in Augsburg; Dr. theol. und Dipl.-Volkswirt; Studium der evangelischen Theologie in München und Heidelberg, der Volkswirtschaftslehre in Heidelberg, Kassel und Göttingen, Geschäftsführer des Instituts für Wirtschafts- und Sozialethik, IWS (1997-2001); Promotionsstudium und Dissertation, ausgezeichnet mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik 2004 des Instituts der deutschen Wirtschaft; seit 2005 Professor für Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt; Lehrbeauftragter in Pforzheim, Konstanz und Coburg; [www.wirtschaftsethik.com](http://www.wirtschaftsethik.com); Vorstandsmitglied des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik ([www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)) und des Arbeitskreises für Theologische Wirtschafts- und Technikethik ([www.atwt.de](http://www.atwt.de)) sowie Mitglied im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland.

### *Hans-Peter Klös, Köln,*

geb. 1959, Dr. rer. pol., Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Marburg; Geschäftsführer und Leiter des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik im Institut der deutschen Wirtschaft Köln; Mitglied der Enquete-Kommission "Zukunft der Arbeit" des Landtags Rheinland-Pfalz, der Expertenkommission "Demographischer Wandel in Sachsen" des Ministerpräsidenten des Freistaats Sachsen, im Beirat des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, Research Fellow des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) und im Beirat des Instituts der Wirtschaft Thüringens (IWT) sowie Mitglied im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland.

# Zehn Gebote für Unternehmer

1. Ich bin der Herr, dein Gott. Du sollst keine anderen Götter neben mir haben

Siehe dich nicht als Herrgott auf und halte dich nicht für allwissend oder allmächtig. Höre auf dein Gewissen und auf deine Mitarbeiter. Sei kritisch dem Zeitgeist gegenüber und orientiere dich an bleibenden Werten.

2. Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren

Missbrauche Gott und die religiösen Symbole nicht zu Werbezwecken. Rede nicht von höchsten Werten, wenn du nicht danach handelst. Verstecke deine Geschäftsinteressen nicht hinter hohen moralischen Ansprüchen.

3. Du sollst den Tag des Herrn heiligen

Halte dir den Sonntag frei als Zeit der Rekreation, der Danksagung und des familiären Lebens. Respektiere die religiösen Ansprüche deiner Mitarbeiter. Achte darauf, zur Ruhe und Besinnung zu kommen in der Hektik des Alltags.

4. Du sollst Vater und Mutter ehren

Kümmere dich um Väter und Mütter, die sich für die nächste Generation einsetzen und somit die Zukunft sichern. Fördere den Einsatz älterer Mitarbeiter, so wie du jungen Menschen eine Chance gibst.

5. Du sollst nicht töten

Sorge dafür, dass dem Leben dienliche Güter und Leistungen in humaner Weise entstehen. Beachte die Menschenwürde, verängstige nicht deine Mitarbeiter und verhindere „Mobbing“. Vernichte nicht deine Konkurrenten. Sie sind notwendig für den Wettbewerb und sollen deine Leistung beflügeln.

## 6. Du sollst nicht ehebrechen

Sei nicht so mit einem Unternehmen „verheiratet“, dass deine Familie darunter leidet. Bedenke die Treuepflicht gegenüber deiner Familie. Sei dir auch der Loyalitätspflicht dem Unternehmen gegenüber bewusst, dem du zu dienen hast.

## 7. Du sollst nicht stehlen

Achte das geistige und materielle Eigentum anderer. Spreche ihnen nicht die Möglichkeit ab, bessere Leistungen zu bringen. Lass dich nicht korrumpieren durch Vorteile, die nicht in deiner Leistung begründet sind, und führe auch andere nicht in Versuchung. Sei treu in kleinen wie in großen Dingen.

## 8. Du sollst nicht falsch gegen deinen Nächsten aussagen

Unterlasse wahrheitswidrige Aussagen über Mitarbeiter, Kunden und Konkurrenten. Verspreche nicht mehr, als du halten kannst. Täusche nicht durch irreführende Verheißungen und Werbung. Bleib glaubwürdig.

## 9. Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau

Handle nie bloß nach Sympathie. Fördere keine Mitarbeiter, nur weil du eine persönliche Vorliebe für sie hast. Nutze deine Vormachtstellung nicht aus, um Mitarbeiter sexuell zu missbrauchen.

## 10. Du sollst nicht begehren deines Nächsten Gut

Zügele deine Begehrlichkeit. Halte deinen Egoismus im Zaum. Vermeide die Laster des Neides und Geizes. Freue dich, dass auch andere Erfolg haben.

Diese Interpretation der Zehn Gebote für Unternehmer wurde von der "Aktion Moses" im Bund Katholischer Unternehmer e. V. erarbeitet.

Quelle: <http://bku.de/content.php?site=1&choice=1&cat=4&id=178>

# Evangelische Unternehmer

**1. Begriff.** Als getaufte Christen und Glieder der Kirche sehen sich evangelische Unternehmer in der Verantwortung für die Gesellschaft, in der sie leben und arbeiten. Sie engagieren sich in und für ihre Kirche und beteiligen sich am Dialog zwischen Kirche und Wirtschaft. Als institutionelle Plattform wurde 1966 auf Initiative von Walter Bauer (1901-1968), Mitglied des Freiburger (Bonhoeffer-) Kreises und nach 1945 Mitglied der EKD-Synode und des Diakonischen Rates der EKD, der Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland (AEU) gegründet. Der als eingetragener Verein konstituierte Arbeitskreis verfolgt keine wirtschaftlichen Interessen und ist von der verfaßten Kirche rechtlich sowie organisatorisch unabhängig.

**2. Ziele.** Der AEU versteht sich in wirtschaftlichen und unternehmerischen Fragen als institutioneller Gesprächspartner der Kirchen, ihrer Einrichtungen und Werke. Dabei hält er Kontakt nicht nur zu den Repräsentanten der EKD, sondern er bemüht sich um den Dialog und Konsensfindung mit kirchlichen Verantwortlichen aller Ebenen. Die Mitglieder des AEU wollen ihr Können und ihre Erfahrung, eingebunden in ihren Glauben, in die Zusammenarbeit von Menschen in Kirche und Wirtschaft einbringen. Sie wollen ihrer Kirche wirtschaftliche Zusammenhänge erläutern und auch Verständnis für unternehmerische Entscheidungen wecken. Sie wollen die Kirche bei ihren vielfältigen Bemühungen um die Gestaltung der Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftsordnung unterstützen und dadurch diese Ordnung verantwortlich mitgestalten.

**3. Aufgaben.** Als Beitrag zum (inner-)kirchlichen Meinungsbildungsprozeß wirken evangelische Unternehmer in Synoden, Ausschüssen und anderen kirchlichen Gremien mit und erarbeiten Stellungnahmen zu wirtschaftsethischen und gesellschaftspolitischen Fragen. Arbeitsformen sind die Veranstaltung von Tagungen und Seminaren für Pfarrer und Unternehmer, die Mitwirkung an Tagungen der Evangelischen Akademien zu Wirtschaftsfragen sowie der Aufbau regionaler Arbeitsgruppen. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Arbeit des AEU ist die Hilfe bei der Verbesserung kirchlicher Strukturen, Systeme und Arbeitsweisen, wie z. B. durch die Mitarbeit an dem durch die sogenannten McKinsey-Studie initiiert-

ten Evangelischen München-Programm oder durch die Organisation des jährlichen AEU-Forums zu kirchlichen Schlüsselthemen.

**4. Positionen.** Der AEU nimmt zu wirtschaftlichen und sozialen Fragen Stellung. Ethisch begründetes und sozial verantwortliches Handeln sowie der Dienst an der Allgemeinheit werden als unverzichtbare Bestandteile der Sozialen Marktwirtschaft und einer an ihr ausgerichteten verantwortlichen Unternehmenspolitik verstanden. Die Soziale Marktwirtschaft wird als diejenige Wirtschaftsordnung angesehen, die untrennbar mit der Demokratie in Deutschland verbunden ist. Der AEU weist darauf hin, daß das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft auf christlichen Werten beruht und durch die sozialetische Tradition des deutschen Protestantismus geprägt ist. Im gesellschaftlichen Diskurs mit Vertretern von Kirche, Wirtschaft und Politik soll vermittelt werden, daß die Soziale Marktwirtschaft nicht nur eine Wirtschafts-, sondern auch eine Werteordnung ist, in der Freiheit, Initiative und Eigenverantwortung künftig wieder ein höherer Stellenwert zugemessen werden muß.

Stephan Klinghardt, in: Evangelisches Soziallexikon (2001)

Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer  
in Deutschland e. V. (AEU)  
Karlstraße 84, 76137 Karlsruhe

Tel. (0721) 35 23 70

Fax (0721) 35 23 77

e-mail: [info@aeu-online.de](mailto:info@aeu-online.de)

[www.aeu-online.de](http://www.aeu-online.de)

# Die Gremien des AEU

Vorstand: Michael Freiherr Truchseß, Niederflorstadt (Vorsitz)  
Dr. Peter F. Barrenstein, München (Stv.)  
Thomas Deininger, Frankfurt/Main  
Dr. Klaus Eschenburg, Freiburg im Breisgau  
Dr. Hans-Werner Rhein, Hamburg  
Marlehn Thieme, Bad Soden/Taunus

Theol. Berater: Propst Dr. Sigurd Rink, Wiesbaden

Geschäftsführer: Stephan Klinghardt, Karlsruhe

Kuratorium: Hans Hermann Reschke, Frankfurt/Main (Vorsitz)  
Christian Graf von Bassewitz, Düsseldorf (Stv.)  
Dr. Kurt Bock, Ludwigshafen  
Dr. Siegfried Dais, Gerlingen  
Dr. Tessen von Heydebreck, Frankfurt/Main  
Dr. Karsten von Köller, Frankfurt/Main  
Prof. Dr.-Ing. E. h. Berthold Leibinger, Ditzingen  
Dr. Hans-Jürgen Leuchs, Ingelheim  
Andreas de Maizière, Frankfurt/Main  
Ludwig Merckle, Ulm  
Dr. Gerhard Prante, Hofheim/Taunus

## Die regionalen Arbeitsgruppen des AEU

Berlin/Brandenburg, Braunschweig/Niedersachsen, Dresden/  
Sachsen, Düsseldorf/Rheinland, Essen/Rheinland, Freiburg/Süd-  
baden, Hagen/Südwestfalen, Hamburg/Schleswig-Holstein,  
Hannover/Niedersachsen, Köln-Leverkusen, Leipzig/Mitteldeutsch-  
land, Magdeburg-Dessau, München/Bayern, Osnabrücker Land,  
Rhein-Main-Gebiet/Frankfurt am Main, Württemberg/Stuttgart,  
Wiesbaden-Mainz.