

«Ein Mentalitätswandel ist spürbar»

Gutes Unternehmertum heisst vor allem, den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen gerecht zu werden. Dies sagt Peter Ulrich, emeritierter Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.



WENDEKREIS: Herr Ulrich, was ist eine gute Führungskraft?

Peter Ulrich: Gute Führungskräfte verbinden professionelles Know-how mit einem professionellen Ethos. Gute Unternehmensführung heisst demnach zweierlei. Zum einen das Unternehmen erfolgreich im marktwirtschaftlichen Wettbewerb zu positionieren. Zum anderen, diesen Erfolg nicht eindimensional an den Interessen einer einzigen Bezugsgruppe, etwa den Aktionären, auszurichten, sondern in fairer Weise den Ausgleich zwischen allen legitimen Ansprüchen von Beteiligten und Betroffenen zu suchen.

Was meinen Sie mit legitimen Ansprüchen?

Wirtschaften ist konflikthaft, das ist normal. Die Kapitalgeber möchten eine möglichst grosse Rendite ihres eingesetzten Kapitals bei geringem Risiko. Die Kunden hätten gerne qualitativ erstklassige Produkte zu tiefen Preisen, und die Mitarbeitenden wünschen einen stabilen und interessanten Arbeitsplatz mit gutem Gehalt. Jedes Kind sieht, dass es unmöglich ist, die an sich legitimen Ansprüche aller Interessensgruppen, den sogenannten Stakeholder, maximal zu bedienen.

Was folgt daraus?

Wir können ideologisch oder aber vernünftig mit dieser Konfliktsituation umgehen. Ideologisch nenne ich einen Umgang, der im Wesentlichen behauptet, es reiche völlig aus, eines der involvierten Interessen maximal zu bedienen, und das sei dank der berühmten unsichtbaren Hand des Marktes für alle gut. Dieses in geheimnisvoller Weise privilegierte Interesse sei das Kapitalverwertungsinteresse der Eigentümer. Das ist die berühmte Shareholder-Value-Doktrin, die dreissig Jahre lang den Zeitgeist beherrscht hat.

Die aber mittlerweile höchst umstritten ist. Woher kommt denn diese lange Zeit unwidersprochene Marktgläubigkeit?

Dahinter steckt eine tief in der Geistesgeschichte und letztlich in der christlichen Schöpfungstheolo-



gie verwurzelte harmonistische Vorstellung. Lassen Sie mich diese Doktrin aus Sicht der Shareholder erklären: Erstens verstehen sie die «freie», das heisst unregulierte Marktwirtschaft, als eine Art natürliche Wirtschaftsordnung. Damit hat diese zweitens Anteil an Gottes guter Schöpfungsordnung. Man darf ja wohl darauf vertrauen, dass Gott die Natur weise und harmonisch eingerichtet hat. Und drittens dürfen die Wirtschaftsakteure deshalb davon ausgehen, dass alles gut herauskommt, wenn sie den «natürlichen» Kräften des «freien» Marktes folgen. Aus dieser Sicht sind diejenigen, die mit menschlicher Vernunft zwischen den Interessengruppen des Unternehmens einen fairen Ausgleich suchen, quasi Ketzer, Leute nämlich, die sich anmassen, es besser zu wissen als Gott. In Wirtschaftsdingen herrschen also zum Teil noch voraufklärerische, marktfundamentalistische Überzeugungen.



Wo sehen Sie Möglichkeiten, das zu ändern?

In Zukunft gehört wirtschaftsethisches Orientierungswissen zur grundlegenden Bildung mündiger Bürgerinnen und Bürger. Wir brauchen so etwas wie

eine Wirtschaftsbürgerkunde, die flächendeckend alle Schülerinnen und Schüler erreicht, spätestens auf der Sekundarstufe II. Wesentlicher Inhalt wäre, dass im Unterschied zu heutigem Wirtschaftsunterricht an den Berufsmittelschulen und Wirtschaftsgymnasien nicht nur die Funktionsweise der Marktwirtschaft vermittelt wird, sondern dass die jungen Leute ermutigt werden, über das konfliktreiche Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft nachzudenken. Sie sollten zu einem aufgeklärten, vernünftigen Wirtschaftsverständnis angeleitet werden.

Warum fehlt diese Reflexion bisher sogar auf Universitätsstufe?

Leider wird das absolut vernachlässigt, weil die heutige Standardökonomik, welche die Wirtschaftsfakultäten beherrscht, selbst in der erwähnten harmonistischen Doktrin verwurzelt ist. Aber zum guten Glück ist die Erfahrung, die wir mit unseren eigenen Augen machen, auf die Dauer stärker als jede Ideologie. Und darum ist jetzt auf sämtlichen Ebenen viel in Bewegung, ein Mentalitätswandel ist spürbar. Zwar möchte man in den oberen Etagen, besonders in der Finanzbranche, ganz schnell zum «Bu-

«Wir brauchen so etwas wie eine Wirtschaftsbürgerkunde, die flächendeckend alle Schülerinnen und Schüler erreicht.»

«Ein Mentalitätswandel ist spürbar»

«Eine Firma, die sich den Ruf als integrires Unternehmen erarbeitet hat, gewinnt schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile.»

siness as usual» zurückkehren. Aber wenn Sie an die aktuelle Finanz-, Wirtschafts- und Schuldenkrise denken, so ist offenkundig, dass die alte Marktgläubigkeit in breitesten Kreisen dahin ist. Wer glaubt denn noch an das alte Credo «Macht keine Geschichten, der Markt wirds schon richten»? Da lachen ja die Hühner!

Was braucht es, damit die Wirtschaft ethisch handelt?

Die ethische Perspektive steht ja im Kern für den Gedanken, dass wir der unantastbaren Würde und den moralischen Grundrechten jedes Menschen gerecht werden. Wenn Sie von diesem Grundgedanken ausgehen, dann ist klar, dass Gewinnmaximierung niemals

das oberste Kriterium des Wirtschaftens sein darf. Das gute Leben und das faire Zusammenleben der Menschen sind der Zweck, das Wirtschaften ist nur ein Mittel. Es ist die vorrangige Aufgabe der Politik, nach ethischen Prinzipien eine wohlgeordnete Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger zu gestalten und die Wirtschaft in sie einzubinden. Es geht in diesem Sinn buchstäblich um die Zivilisierung der Marktwirtschaft. In Deutschland thematisiert dies Bundeskanzlerin Angela Merkel ausdrücklich, wenn sie im Zusammenhang mit der Krise eine «menschliche Marktwirtschaft» fordert und sich dafür engagiert, dass die Politik die Gestaltungsmacht über die Finanzmärkte zurückgewinnt.

Kann sich ethisch verantwortliches Führen überhaupt durchsetzen, zum Beispiel gegenüber einer verantwortungslosen Konkurrenz?

Gewiss, nur dürfen ethische Gesichtspunkte nicht als gewöhnliche Erfolgsfaktoren instrumentalisiert werden. Ethik ist kein Mittel zum Erfolg – in der Ethik geht es ja gerade um jene menschlichen Kriterien, die um ihrer selbst willen gelten sollen, ob sich das nun auszahlt oder nicht. Aus ethisch verantwortungsvollem Wirtschaften kann sich aber durchaus ein verdienter wirtschaftlicher Erfolg ergeben. Eine Firma, die sich im Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten, im Umweltschutz und im fairen Handel einen Ruf als integrires Unternehmen erarbeitet hat, gewinnt schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile. Diese «weichen» Wettbewerbsvorteile sind nachhaltig, weil sie nur langsam erarbeitet werden können. Zum Beispiel wird so eine Firma attraktiv für gute Nachwuchskräfte, die nicht nur durch Geldanreize motivierbar sind, sondern etwas Sinnvolles tun möchten in ihrem Berufsleben. Ein solches Unternehmen zieht auch Kunden an, die gewillt sind, für fair hergestellte Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Es ist nicht

mehr darauf angewiesen, mit den niedrigsten Preisen zu locken.

Im globalen Zusammenhang ist dieses Marktsegment doch nicht relevant!

Aber es wächst rapid. Die Zahl der Menschen, die nachhaltig investieren, steigt jedes Jahr um etwa fünfzig Prozent an. Zwar von einem tiefen Niveau aus, aber mit unerhört schneller Zunahme.

Was halten Sie von der Abzocker-Initiative? Ist sie ein gangbarer Weg zu einer gerechteren Gesellschaft in der Schweiz?

Meine Sichtweise ist zweigeteilt. Die Abzocker-Initiative hat sicherlich das grosse Verdienst, dass sie realpolitisch Bewegung in die leidige Geschichte der exorbitanten Managementvergütungen gebracht hat. Inzwischen sollte der letzte Beobachter begriffen haben, dass Selbstregulierung in Geldsachen nicht funktioniert. Es ist offenkundig nötig, dass hier rechtsstaatliche Mittel zum Tragen kommen. Aber die Initiative will die Unternehmensführung einzig und allein stärker in den Dienst der Aktionäre stellen. Sie beruht also selbst noch auf dem alten Shareholder-Value-Konzept, und das wird häufig übersehen in der Debatte.

Gibt es einen anderen Weg?

Die Shareholder-Value-Doktrin ist nicht die Lösung, sondern der Kern der heutigen Problemlage. Deshalb müssen umfassendere Standards von guter Unternehmensführung in die Wirtschaftsgesetzgebung Eingang finden. Analog zur Staatsverfassung müssten die Grundrechte aller Stakeholder, der Umgang mit Konflikten und die wesentlichen Entscheidungsprozesse in einer Unternehmensverfassung geregelt sein, die die verschiedenen Interessensgruppen berücksichtigt. Natürlich ist das eine internationale Aufgabe, die Jahrzehnte in Anspruch nehmen wird. Aber längerfristig wird man nicht darum herumkommen, davon bin ich überzeugt. Die oft betonten Sachzwänge des Wirtschaftslebens sind ja kein Naturgesetz. Hinter ihnen stecken ideologische «Denkzwänge», die dazu dienen, mächtige Geldinteressen zu verteidigen. Dieses Denken kann man ändern oder gesellschaftlich in Schranken weisen.

■ Interview: Yvonne Kane

Buchhinweis: Peter Ulrich, Zivilisierte Marktwirtschaft – Eine wirtschaftsethische Orientierung. Aktualisierte und erweiterte Neuauflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt 2010 (September), zirka Fr. 28.–.



Peter Ulrich