Was spricht gegen Gewinnmaximierung?

29.Nov.2012 Autor/in Peter Ulrich Themenbereich Wirtschaftsethik

Abstract und Fragen der Redaktion: Ethische Reflexion nötigt zum Verzicht auf Gewinnmaximierung und zu einem von ethischen Prinzipien geleiteten Gewinnstreben. Im ökonomischen Wettbewerb kann man dennoch bestehen, indem man drei Strategien verfolgt: die der unternehmensethischen Selbstbindung, die der branchenpolitischen Solidarbindung und die der ordnungspolitischen Fremdbindung.

• Was spricht für, was gegen ein langfristig orientiertes Gewinnprinzip als unternehmensethisches Konzept?

• Wie – wenn überhaupt – können sich an ethischen Prinzipien orientierte Unternehmen am Markt behaupten?

An einem prominent besetzten Wirtschaftsforum, das am 8. November 2012 in Hamburg stattfand, waren ungewohnte Töne zu hören. Der neue Co-Chef der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen, gestand nicht nur die Mitschuld der Banken an der Finanz- und Schuldenkrise ein, sondern wagte sich zum Bekenntnis vor: „Kurzfristige Gewinnoptimierung ergibt wirtschaftlich keinen Sinn, weil sie langfristig der Bank schadet." So wird er zumindest vom Hamburger Abendblatt in der Ausgabe vom 9. November zitiert.

Die Medien horchten auf: Hält etwa das Abrücken von der einseitigen Gewinn- bzw. Renditeorientierung in den Teppichetagen der Grossbanken Einzug? Schön wäre es, aber die zitierte Aussage taugt kaum als Beleg. Schon in unserer vor 20 Jahren am Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen durchgeführten empirischen Studie „Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften" (Ulrich & Thielemann 1992) fand sich bei den Befragten auffallend oft die Vorstellung, dass die strikte unternehmerische Orientierung am „Gewinnprinzip" in Harmonie mit allen ethischen Anforderungen stehe, sofern sie nur hinreichend **langfristökonomisch** ausgerichtet sei. Denn das sorge von selbst dafür, dass hinreichend Rücksicht auf die berechtigten Anliegen aller Betroffenen, von deren Unterstützung das Unternehmen abhänge, genommen werde. (Genau dies ist übrigens immer schon der Kern der **Shareholder-Value**-Doktrin.)

Wäre dem wirklich so, dann wäre jegliche explizite unternehmensethische Reflexion gänzlich überflüssig oder sogar störend, denn das ethisch Richtige ergäbe sich ja schon **innerhalb** rein geschäftsstrategischer Überlegungen zur langfristigen „Gewinnoptimierung". Die **Metaphysik des Marktes**, die daran glaubt, dass der Markt am Ende stets am besten weiss, was richtig und was falsch ist, wird durch dieses Denkmuster nicht etwa durchbrochen, sondern bestärkt.

Metaphysische Glaubenssätze verraten sich oft durch ihre unpräzise Pauschalität. So auch die Aussage des Co-Chefs der Deutschen Bank, falls sie richtig wiedergegeben worden ist. Er spricht von „Gewinnoptimierung" – im Verhältnis zu welchen mit dem Gewinnstreben offenbar konfligierenden Kriterien? Ohne einen benennbaren Kriterien- oder Zielkonflikt bleibt der Optimierungsbegriff sinnlos. Vermutlich handelt es sich also nur um geschulte Rhetorik zwecks euphemistischer (d.h. verharmlosender) Beschönigung dessen, was eigentlich gemeint ist – nämlich eine gerade NICHT mit anderen Gesichtspunkten abgewogene, allein massgebliche **Gewinnmaximierung**. Nur soll sie jetzt eben länger- statt kurzfristig ausgerichtet werden, also „nachhaltig" sein.

Das Prinzip der Gewinnmaximierung – oder kürzer: Gewinnprinzip – ist selbst schon ein normatives Konzept mit **unternehmensethischem Geltungsanspruch**. Wer es wahrhaftig vertritt – also nicht als Zyniker, der seine bessere Einsicht dem Zwang zur Anpassung an die Verhältnisse opfert (Sloterdijk 1983) –, der hält es offenbar für das legitime Recht oder sogar für die moralische Pflicht jedes Unternehmens, sich strikt auf die (langfristige) Gewinnmaximierung auszurichten, weil genau dieses

Gebaren dank dem segensreichen Wirken der „unsichtbaren Hand“ des Marktes gemeinwohldienlich sei. Oder in der berühmten Formulierung von Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman (1970): **„The social responsibility of business is to increase its profits“**.

Wer so denkt und argumentiert, hat jedoch seine wirtschafts- und unternehmensethische Alphabetisierung noch vor sich. Denn Unternehmensethik beginnt überhaupt erst mit der Einsicht, dass unternehmerisches Handeln möglicherweise moralische Gesichtspunkte, insbesondere legitime Ansprüche (moralische Rechte) anderer, betrifft, die aus ethischer Sicht den Vorrang vor dem eigenen wirtschaftlichen Vorteil verdienen. Aus dieser elementaren Einsicht folgt logisch die Notwendigkeit, die legitime Rangordnung aller vom unternehmerischen Handeln tangierten Wertgesichtspunkte in jeder Situation sorgfältig zu prüfen und nötigenfalls das **Gewinnstreben zu Gunsten der Rücksichtnahme auf legitime Ansprüche Betroffener einzuschränken**.

Dieses Postulat richtet sich keineswegs pauschal gegen das an sich legitime Gewinninteresse der Kapitaleigner eines Unternehmens, sondern nur gegen dessen voraussetzungs- und grenzenlose Verabsolutierung. Der Begrenzungsanspruch gilt genauso für jede andere partikulare Wertorientierung. Wird nämlich irgendein Handlungsgesichtspunkt oder Partikulärinteresse von vornherein, in schlechter Abstraktion von situativen Umständen, zum obersten, per se gemeinwohldienlichen „Prinzip“ (v-)erklärt, bedeutet das nichts anderes, als dass alle entgegenstehenden Wertaspekte diesem einen privilegierten Gesichtspunkt ungeprüft untergeordnet werden. Die unternehmensethische Reflexion über eine als wohlabgewogen und wohlbegründet vertretbare Handlungsweise findet so gerade NICHT statt. Vielmehr wird sie mittels des „Gewinnprinzips“ ideologisch abgeblockt. Daher gilt: **Wer ethische Prinzipien hat, kann nicht in uneingeschränkter Weise dem Gewinnprinzip frönen**.

Die reflexartige Gegenwehr gegen die hier geführte Kritik ist erfahrungsgemäss fast immer dieselbe: Das pauschale Gewinnprinzip wird mit der wiederum pauschalen Unterstellung verteidigt, die einzig mögliche Alternative sei eine Ethik der roten Zahlen, also ein naiver oder gar wirtschaftsfeindlicher Idealismus, der buchstäblich ohne Rücksicht auf Verluste eine weltfremde Gesinnungsethik predigt. Aber das ist Unsinn: Die Alternative zum verabsolutierten Gewinn(-maximierungs-)prinzip ist nicht jeglicher Verzicht auf unternehmerisches Gewinnstreben, sondern ein Konzept, das die ethische Rangordnung der Dinge richtigstellt: das **prinzipiengeleitete Gewinnstreben**. Es beruht auf der einfachen Einsicht, dass Gewinnstreben wie auch sonst jegliches Handeln in einer zivilisierten Gesellschaft in allseitig rücksichtsvoller Weise betrieben werden soll. Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch selbstbegrenztes Gewinnstreben – nach Massgabe expliziter unternehmensethischer Prinzipien, die für die Wahrung des Vorrangs all dessen sorgen, was aus ethischer Sicht Vorrang vor dem eigenen finanziellen Vorteil des Unternehmens verdient. So einfach ist das „im Prinzip“.

Die Crux liegt natürlich in den „Sachzwängen“ des Wettbewerb: Wird ein Unternehmen, das aus ethischen Gründen auf strikte Gewinnmaximierung verzichtet, nicht sehr bald von seinen vielleicht weniger rücksichtsvollen Konkurrenten vom Markt verdrängt, weil diese ihm gegenüber einen – aus ethischer Sicht freilich unlauteren – Kostenvorteil geniessen? Diese Gefahr droht tatsächlich. Es kommt also darauf an, einen **fairen Wettbewerb** zu etablieren. Gefordert ist, neudeutsch formuliert, ein „level playing field“, auf dem alle Wettbewerber mit gleich langen Spiessen und nach einheitlichen Regeln spielen. Das kann grundsätzlich auf drei Wegen (oder mit einer klugen Kombination von allen drei) erreicht werden: erstens in Form der **unternehmensethischen Selbstbindung** (z.B. auf der Ebene eines durchdachten, ethisch tragfähigen Geschäftsmodells), zweitens der **branchenpolitischen Solidarbindung** (z.B. mittels eines branchenweit akzeptierten Code of Conduct) und drittens der **ordnungspolitischen Fremdbindung** (z.B. durch Lenkungsabgaben, welche die Kostenvorteile zwischen rücksichtsvoll und rücksichtslos wirtschaftenden Akteuren umkehren, also ethisch richtigstellen).

(1) Zunächst besteht durchaus auch unter Wettbewerbsbedingungen ein Spielraum für unternehmensethische Selbstbindung. Mit der zunehmenden gesellschaftlichen Sensibilisierung für verantwortungsvolles Geschäftsgebaren der Wirtschaft hat sich quasi ein **„Ethikwettbewerb“** unter konkurrierenden Firmen entwickelt, der selbst schon ein Stück weit die richtige Rangordnung der

Dinge – also den Vorrang ethischer Geschäftsprinzipien vor dem Gewinnkalkül – unterstützt. Unternehmen, die klare Geschäftsprinzipien deklarieren, sie frei von Opportunismus konsequent einhalten und dies in transparenter Weise überprüfen lassen, erarbeiten sich in den Augen aller ihrer Geschäftspartner und Bezugsgruppen (Stakeholder) – Kunden und Lieferanten, Geldgeber und Mitarbeitende, Standortgemeinden und kritische Öffentlichkeit – mit der Zeit die **verdiente Reputation** als integer und verantwortungsvoll geführte Unternehmen. So gewinnen sie einen schwer imitierbaren Vertrauens- und damit Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die von rücksichtsloser Gewinnmaximierung erst abrücken, nachdem sie infolge symptomatischer, öffentlich skandalisierter „Vorfälle" einen massiven Verlust an Glaubwürdigkeit erlitten haben. Vorbeugen ist besser (und auf diesem Feld leichter) als heilen…

(2) Allerdings funktioniert der Ethikwettbewerb nicht überall. Oft dominiert schlicht der Kosten- und Preiswettbewerb. Firmen, die es ernst meinen mit der unternehmensethischen Selbstbindung, erkennt man in aller Regel auch daran, dass sie zugleich branchenpolitische Mitverantwortung übernehmen und sich auf der Ebene der Wirtschaftsverbände für die solidarische **Etablierung gemeinsamer Standards guter Unternehmensführung** engagieren. Das ist nichts als klug, denn die verantwortungsvollen Unternehmen wollen ja nicht von rücksichtsloser Konkurrenz aus dem Markt geworfen werden. Es liegt in ihrem wohlverstandenen Eigeninteresse, den Wettbewerb in strenge Kriterien der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit einzubinden, so dass nicht unlauter erzielte Kostenvorteile, sondern die bessere unternehmerische Leistung im Sinne der ausgewogenen Wertschöpfung für alle Stakeholder über den Markterfolg entscheidet. Die Entwicklung hin zur kollektiven Selbstbindung auf der Basis branchenbezogener, nationaler oder internationaler „Codes of Conduct" oder „Best Practice"-Empfehlungen ist in vollem Gang. Allerdings können diese ethisch nicht gehaltvoller sein als das ihnen zugrundeliegende Unternehmensverständnis, wie eine weitere am Institut für Wirtschaftsethik durchgeführte Studie über die wichtigsten „Standards guter Unternehmensführung" (Thielemann & Ulrich 2009) aufgezeigt hat. Nicht immer tragen sie zur Lösung unternehmensethischer Probleme bei – teilweise sind sie selbst noch ein Teil des Problems, etwa indem sie an entscheidenden Punkten der Shareholder-Value-Doktrin verhaftet bleiben. Langsam aber sicher steigt jedoch die Qualität der Auseinandersetzung mit den unternehmensethischen Spannungsfeldern zumindest in jenen Standards, die regelmässig überarbeitet werden. Auf die Dauer ist die Realität – nämlich die **ganz normale gesellschaftliche Konflikthaftigkeit unternehmerischen Wirtschaftens** – wohl doch stärker als jede davon abgehobene Ideologie…

(3) Zur Realität gehört auch das altbekannte **„eiserne Gesetz der Verantwortung"** (Davis & Blomstrom 1975): Wird diese von den einzelwirtschaftlichen Akteuren regelmässig missachtet, indem sie die ordnungspolitisch gewährte Wirtschaftsfreiheit in rücksichtsloser Weise auf Kosten Dritter missbrauchen, so ist es in demokratischen Rechtsstaaten nur eine Frage der Zeit, bis der Gesetzgeber ihnen diese Freiheit zur Rücksichtslosigkeit unter dem Druck des wachsenden öffentlichen Unmuts wegnimmt – durch gesetzliche **Regulierung**. Und das tut im Prinzip auch not: Die Rücksichtnahme auf die wirklich vorrangigen oder sogar unantastbaren moralischen Rechte aller Betroffenen kann in einer modernen Gesellschaft nicht der „freiwilligen" Wahrnehmung durch die Mächtigen überantwortet werden, sondern bedarf der rechtlich einklagbaren Gewährleistung. Dieser Primat der Ordnungspolitik vor der Logik des Marktes wendet sich keineswegs gegen legitime privatwirtschaftliche Interessen: Die Kapitalverwertungsfreiheit wird ja vom Rechtstaat nicht nur nach Massgabe der wohlgeordneten, gleichen Freiheit aller **limitiert**, sondern zugleich als zentrales Moment einer marktwirtschaftlichen Ordnung **konstituiert**, soweit sie legitim ist. Wirtschaftsethisch aufgeklärte Unternehmer und Wirtschaftsführer übernehmen daher **ordnungspolitische Mitverantwortung**, indem sie sich für (statt wie realpolitisch leider noch allzu oft gegen) eine Rahmenordnung des Marktes engagieren, die einerseits einen fairen Wettbewerb unter allen Konkurrenten gewährleistet und anderseits die Lebens- und Gemeinwohldienlichkeit der wirtschaftlichen Entwicklung fördert.

Wer als Unternehmer(-in) oder Manager(-in) daran interessiert ist, den Schritt vom ideologischen Gewinnprinzip zum wirtschaftsethisch aufgeklärten Konzept des prinzipiengeleiteten Gewinnstrebens praktisch zu gehen, der wird sich klugerweise auf allen drei skizzierten Ebenen proaktiv statt defensiv positionieren. Denn er hat begriffen, dass (1) ein ethisch tragfähiges Geschäftsmodell, (2) branchenweit

geltende Standards guter Unternehmensführung und (3) eine gesellschaftsdienliche Rahmenordnung der Marktwirtschaft seine besten Freunde sind: Sie sind es, die ihm überhaupt erst die Erfüllung seiner anspruchsvollen professionellen Aufgabe möglich machen, ein Unternehmen ethisch verantwortungsvoll und zugleich – oder eben: gerade deshalb – erfolgreich zu führen.

Erwähnte Literatur:

Davis, K./Blomstrom, R. L. (1975): Business and Society. Environment and Responsibility, 3th ed., New York: McGraw-Hill 1975.

Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970.

Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Thielemann, U./Ulrich, P. (2009): Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 43, Bern: Haupt.

Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmerische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 6, Bern: Haupt.

Lesetipps zur Vertiefung:

Ulrich, P. (2010): Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Aktualis. u. erw. Neuausgabe, Bern: Haupt (darin speziell Abschn. 5.2: Unternehmensethik und „Gewinnprinzip“ – ein Stück nachholende Aufklärung).

Ulrich, P. (2012): Gewinnprinzip oder prinzipiengeleitetes Gewinnstreben? Wirtschaftsethische Auflösung eines betriebswirtschaftlichen Tabus, in: Hahn, R./Janzen, H./Matten, D. (Hg.), Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 21-37.

Schlagworte: Unternehmensethik, gute Unternehmensführung, Gewinnmaximierung

print