Wirtschaftsethik nach der Krise – Reflexionen aus der Sicht des St. Galler Ansatzes der integrativen Wirtschaftsethik

Peter Ulrich

Schon Albert Einstein hat bekanntlich darauf hingewiesen, dass man ein Problem nicht mit denselben Denkmustern lösen kann, die es verursacht haben. Was als Problem und was als Lösung wahrgenommen wird, ist wesentlich normativ geprägt. So gehört zu den wenig beachteten Hintergründen der Finanz-, Wirtschafts- und Schuldenkrise sowie des Umgangs mit ihr gerade die Konfusion zwischen Problemen und Lösungen. Als Generalrezept zur Lösung fast aller wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Probleme galt den politisch tonangebenden Kreisen in den letzten 30 Jahren im Zeichen eines ideologisch radikalisierten Wirtschaftsliberalismus „mehr Markt und mehr Wettbewerb" (Deregulierung, Globalisierung, Privatisierung). Angesichts der Finanzkrise wurde zwar weithin zugestanden, dass es sich um eine „systemische Krise" handle, jedoch ohne Hinterfragung der normativen Grundausrichtung des Wirtschaftssystems. Was allenfalls jetzt als nötig erkannt und anerkannt wurde, ist ein gewisses „Feintuning" an einigen punktuellen Rahmenbedingungen (wie der Eigenkapitalunterlegung von Bankgeschäften) und Anreizen (wie allzu exorbitanten und kurzfristig ausgerichteten Boni). Ansonsten tendieren die daran interessierten Kreise bereits wieder zum *business as usual*.

In dieser Situation kommt der Wirtschaftsethik die bedeutsame Aufgabe zu, die der systemischen Krise möglicherweise zugrunde liegende *normative Orientierungskrise* auszuleuchten und zu reflektieren. Ich möchte zu diesem Zweck zunächst in knapper Form die Perspektive des St. Galler Ansatzes der Integrativen Wirtschaftsethik charakterisieren (1) und sie dann an zwei exemplarischen Problemstellungen konkretisieren: am unternehmensethischen Brennpunkt des Gewinn- und Renditemaximierungsdenkens (2) und am ordnungsethischen Brennpunkt der Finanzmarktverfassung (3).

1. Von der separativen zur integrativen Wirtschaftsethik

Die Debatte um die Ursachen der Krise kreiste auffallend lang um die Frage, ob individuelle Gier und damit ein moralisches Problem oder systemische Fehlanreize und damit ein *a*moralisches, strukturelles Problem der entscheidende Faktor gewesen sei. Dieser etwas absurden Kontroverse liegt ein *separatives* Vorverständnis des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie zugrunde: *Entweder* wird dann das Problem individualethisch als Problem individueller Gier gedeutet *oder* aber als „ethikfreies", rein sozialtechnisch zu lösendes Problem der Systemorganisation *(Abb. 1)*.

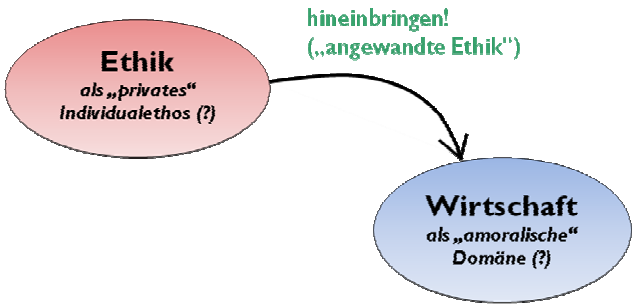


Abb. 1: Separatives Vorverständnis

Eine institutionenethische Perspektive kommt so nicht in den Blick. Und eine rein individualethische Problemverkürzung erledigt sich gleich von selbst. Es genügt dann nämlich der resignative Hinweis auf die angebliche „Natur" des Menschen im Allgemeinen: *Der* Mensch sei eben generell gierig, da lasse sich nicht viel machen, besonders unter den „Sachzwängen" des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Man könne höchstens mittels *systems engineering* die Anreizstrukturen und Restriktionen so gestalten, dass sich die humane Gier weniger schädlich auswirke. So könne man beispielsweise zwar nicht die Spekulationsneigung per se und mit ihr die regelmässig krisenträchtigen Spekulationsblasen (Dotcom-Blase, Subprimehypotheken-Blase) vermeiden, wohl aber ein besseres Management von Spekulationsblasen praktizieren.

Was dabei ausgeblendet bleibt, sind die unausweichlichen *normativen Vorgaben* der ganzen marktwirtschaftlichen Systemlogik. Es gibt keine reine ökonomische „Sachlogik", vielmehr enthält diese immer schon eine „implizite Ethik" (Brodbeck 2000, 3). Diese wurzelt geistes- und kulturgeschichtlich tief und ist uns deshalb nicht ohne Weiteres bewusst – man denke etwa an

die christlich-schöpfungstheologischen Hintergründe der Metaphysik des freien Marktes und ihrer zentralen Metapher von der *invisible hand.*

Integrative Wirtschaftsethik (Ulrich 2008) unterscheidet sich vom separativen Vorverständnis dadurch, dass sie nicht einfach Ethik in die vermeintlich zuvor moralfrei funktionierende Domäne einer „reinen" ökonomischen „Sachlogik" *hineinbringen* will, sondern von der Einsicht ausgeht, dass Normativität oder eine implizite Ethik dieser Sachlogik selbst schon *zugrunde* liegt. Der integrative Ansatz zielt folglich darauf, den normativen Gehalt im „normalen" ökonomischen Denken kritisch-hermeneutisch *auszuleuchten* und ethischer Argumentation zugänglich zu machen *(Abb. 2)*.

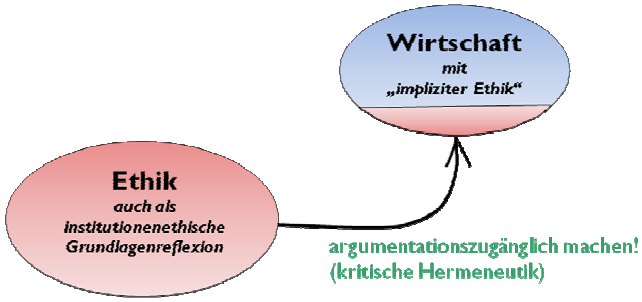


Abb. 2: Integrativer Ansatz

Mit diesem Zugang lässt sich aufdecken, welche ideologischen „Denkzwänge" hinter den behaupteten „Sachzwängen" eines in bestimmter Weise ausgestalteten (!) marktwirtschaftlichen Systems stecken und wie sie überwunden werden können. Der Verweis auf Sachzwänge erfolgt ja in aller Regel in rechtfertigender Absicht, etwa nach der Formel: „Der marktwirtschaftliche Wettbewerb *zwingt* das einzelne Unternehmen, nach der grösstmöglichen Rendite zu streben – aber genau dies dient letztlich dem Gemeinwohl." Die durch solche Gemeinwohlrhetorik verbrämte Gewinnmaximierung ist m. E. ein grundlegender Faktor, der in die Finanzkrise geführt hat. Betrachten wir zunächst die *unternehmensethische* und dann die *ordnungsethische* Komponente dieses Problems etwas näher. In der nötigen Kürze wollen wir je eine ethisch fundierte Orientierungsidee begründen.

2. Von der Gewinnmaximierung zum legitimen Gewinnstreben

Noch immer haben allzu viele Führungskräfte der Praxis und allzu viele akademische Ökonomen und Betriebswirtschaftler den Unterschied zwischen Gewinnmaximierung und legitimem Gewinnstreben nicht verstanden. Und leider begnügen sich auch *Business Ethics* und die CSR-Debatte noch allzu oft, unternehmensethische Postulate nur additiv und unvermittelt *neben* das marktorientierte Kerngeschäft zu stellen oder gar vom „business case" abhängig zu machen, also Unternehmensethik selbst noch auf eine *funktionale* Geschäftsstrategie zu reduzieren, statt sie als *normative* Geschäftsgrundlage zu begreifen und nach einem ethisch integrierten Leitbild guter Unternehmensführung zu fragen.

Man kann nicht gleichzeitig dem sogenannten „Gewinnprinzip", verstanden als Prinzip der Gewinn- oder Renditemaximierung, frönen *und* es mit Unternehmensethik ernst meinen. Ein Prinzip steht ja für den ersten oder obersten Gesichtspunkt des Handelns. Indem die Maximierung *einer* bestimmten Wertorientierung, beispielsweise des Gewinns, zum „Prinzip" erklärt (oder besser: marktmetaphysisch verklärt) wird, bedeutet das nichts anderes, als dass ihr alle möglicherweise konfligierenden Wertgesichtspunkte ungeprüft untergeordnet werden. Es ist also die Vorgabe der Gewinnmaximierung selbst, die ein Unternehmen unter den „Sachzwang" zu rücksichtslosem Wirtschaften stellt! Die Öffnung unternehmerischer Handlungsspielräume zur Rücksichtnahme auf humane, soziale und ökologische Gesichtspunkte beginnt (wie der konjunkturelle Aufschwung) im Kopf. Sie ist also zuallererst eine Frage der Mentalität.

Jede ethische Grundhaltung beruht auf der Bereitschaft, das eigene Vorteilsstreben abhängig zu machen von seiner ethischen *Legitimität,* d.h. seiner Vertretbarkeit im Lichte der moralischen Rechte aller Beteiligten und Betroffenen, sowie der situativen *Verantwortbarkeit* aller Folgen. Das setzt prinzipiell die Bereitschaft zur Rücksichtnahme auf andere und zur entsprechenden Selbstbegrenzung voraus. Daraus ergeben sich ohne weiteres zwei Leitsätze (Ulrich 2008, 450):

- Strikte Gewinnmaximierung ist prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung, da sie moralische Selbstbindung von vornherein verwirft, statt dass vorbehaltlos geprüft würde, was situativ den Vorrang vor dem unternehmerischen Erfolg verdient.
- Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch (selbst-)begrenztes, moderates Gewinnstreben – nach Maßgabe der fairen Verantwortbarkeit gegenüber allen Betroffenen.

Anders ausgedrückt: Das Gewinnstreben ist nicht selbst schon das oberste *Kriterium* guter Unternehmensführung, wie es die harmonistische Metaphysik des freien Marktes unterstellt, sondern der erste *Gegenstand* unternehmensethischer Reflexion. Es geht stets darum, vorbehaltlos zu prüfen, was angesichts der Vielzahl der im Wirtschaftsleben real konfligierenden Wertgesichtspunkte aus ethischer Sicht möglicherweise Vorrang vor dem Gewinnziel verdient. *Zu niedrige* Renditen mögen die betriebswirtschaftliche Selbstbehauptung eines Unternehmens im Wettbewerb gefährden, aber es kann umgekehrt eben auch *zu hohe* Renditen oder Renditeziele geben, die in fairer Rücksichtnahme auf alle involvierten und legitimen Stakeholder-Ansprüche kaum erzielbar sind (Josef Ackermanns im Frühjahr 2009, kurz nach dem Höhepunkt der Finanzkrise, bekräftigtes Ziel von 25% *return on equity* lässt grüßen). Vorreiter der ideologischen Ausblendung dieses elementaren Zusammenhangs und der daraus folgenden, immer maßloseren Renditeziele war die Finanzbranche, bis die von der „abgehobenen" Maximierungsdoktrin erzeugte Luftgeldblase im grandiosen Knall der Finanzkrise platzte.

Ist aber die Beschränkung auf moderate Gewinn- und Renditeziele unter Wettbewerbsbedingungen überhaupt möglich und zumutbar? Die Antwort lautet: ja – weil nämlich zum Glück zwischen den verschiedenen Stakeholder- und Shareholder-Ansprüchen i. d. R. keine totalen, sondern nur partielle Konflikte bestehen. Die pauschale Unterstellung völliger Unvereinbarkeit wäre fast ebenso ideologisch wie die Unterstellung totaler Harmonie. Vielmehr liegt eine *praktische* Harmonisierungsaufgabe vor. Diese ist durchaus ein Stück weit erfüllbar und insofern unternehmerisch auch *zumutbar*. Nur das Ziel strikter Gewinn-, Rendite- oder Shareholdervalue-*Maximierung* gerät unweigerlich in Konflikt zur Rücksichtnahme auf alle anderen Wertgesichtspunkte und Prinzipien (Bereich B in *Abb. 3*).

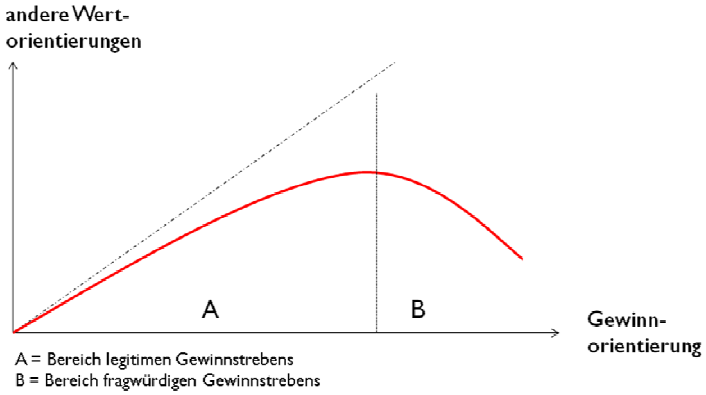


Abb. 3: Was ist legitimes Gewinnstreben? (Ulrich 2010, 133)

Solange eine Unternehmensleitung auf der Basis legitimer Geschäftsgrundsätze für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung des Unternehmens eintritt, befindet sie sich also auch aus unternehmensethischer Perspektive in einer vergleichsweise starken Argumentationsposition, da sie ja auf die notwendige unternehmerische Selbstbehauptung im Markt als Voraussetzung einer ausgewogenen, fairen Erfüllung der vielfältigen Stakeholder-Ansprüche verweisen kann (Bereich A in *Abb. 3*). Wer in dieser Weise dem Prinzip der *Geschäftsintegrität* nachlebt, erarbeitet sich über kurz oder lang bei allen Stakeholdern und bei der kritischen Öffentlichkeit eine *verdiente Reputation* und sichert so den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

3. Von den „freien" Finanzmärkten zu einer zivilisierten Finanzmarktverfassung

Auch der zweite exemplarische Brennpunkt wirtschaftsethischer Reflexion im Kontext der Finanz- und Wirtschaftskrise hat grundlegend mit nachholender Aufklärung im Sinne der modernen „Entzauberung der Welt" (Weber 1988, 94) zu tun, nämlich als Entzauberung der vormodernen Metaphysik des freien Marktes. Im Bereich der Finanzmärkte hat diese Doktrin zu einer besonders fatalen Fehlorientierung geführt. Indem so genannte „Finanzprodukte" als ganz normale Produkte zur privatwirtschaftlichen Maximierung des Unternehmens- bzw. Bankengewinns aufgefasst und entsprechend lanciert wurden, verschrieb sich eine ganze Branche dem Prinzip, Geld unmittelbar aus Geld zu machen – ohne den lästig langsamen Weg über die Realwirtschaft. Man schätzt, dass etwa 95% der täglichen weltweiten Finanzmarkttransaktionen nichts mehr mit der Finanzierung der Realwirtschaft zu tun haben, sondern nur spekulative „Finanzgeschäfte" sind. Entsprechend wuchsen die Geldvermögen. Zwischen ihnen und dem Sozialprodukt der meisten Länder öffnete sich bis zur Krise eine fatale Schere. So betrug das Geldvermögen beispielsweise in Deutschland 1975 etwa das 1½-fache, im Jahr 2006 hingegen das 7-fache des Bruttoinlandprodukts (BIP). Doch auch bei „derivativen" Finanzprodukten höherer Ordnung hängt der spekulative Erwartungswert letztlich am dünnen Faden irgendeiner realwirtschaftlichen Wertschöpfung – bis diese dem Renditedruck irgendwann nicht mehr gewachsen ist…

Was ordnungsethisch generell gilt, entscheidet sich aufgrund ihrer besonderen Rolle heute mehr denn je an den Finanzmärkten: Es geht darum, den im globalen „Standortwettbewerb" und den in seinem Zeichen ideologisch gepflegten „Sachzwang" der Deregulierung der (Finanz-)Märkte zunächst *mental* zu überwinden. Die zivilisatorische Ordnung der Dinge muss

wiederhergestellt werden, und sie lautet grundsätzlich: Marktwirtschaft ist Mittel, das gute Leben und faire gesellschaftliche Zusammenleben der Menschen ist Zweck. Wenn wir vom modernen Leitbild einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger – oder kurz: einer *civil society* – ausgehen, so muss das in den letzten Jahrzehnten herrschende ideologische Leitbild einer totalen Marktgesellschaft ersetzt werden durch das einer im buchstäblichen Sinn „zivilisierten" Marktwirtschaft, die konsequent in die Prinzipien einer vollentfalteten Bürgergesellschaft eingebunden ist (Ulrich 2010). Die weit reichenden ordnungsethischen Konsequenzen dieser elementaren Einsicht können hier natürlich nicht entfaltet werden. Aber eine spezifische Quintessenz für die Finanzmärkte lässt sich ohne Weiteres auf den Punkt bringen: Es genügt nicht, da und dort punktuell ein wenig an den Anreizmechanismen des Systems zu schrauben; für eine nachhaltige Beseitigung der Krisenursachen tut vielmehr eine umfassende und tiefgreifend neue *Finanzmarktverfassung* Not.

Was sind die ordnungsethischen Prinzipien einer zivilisierten Finanzmarktverfassung? Sie könnten anknüpfen an der Idee, dass der Finanzsektor im Wesentlichen als eine *öffentliche Infrastruktur* zur Versorgung von Wirtschaft und Gesellschaft mit Geld, Kredit und sinnvollen Finanzdienstleistungen zu begreifen ist, ähnlich wie etwa die Energieversorgungs-, Kommunikations- oder Verkehrsinfrastruktur eines Landes. Die grundlegende Rolle des pekuniären „Blutkreislaufs" für eine funktionierende Volks- und Weltwirtschaft bedeutet einerseits, dass er nicht gänzlich der privatwirtschaftlichen Interessensteuerung überlassen werden kann. (Deshalb gibt es staatliche Zentralbanken.) Das bedeutet andererseits aber keineswegs, dass alle Banken verstaatlicht werden müssten, sondern nur, das dem Staat (für die Volkswirtschaft) bzw. einer supranationalen Finanzbehörde (für die Weltwirtschaft) die *Gewährleistungsverantwortung* für das Funktionieren dieser Infrastruktur im Dienst der Allgemeinheit und die entsprechende Regulierungs- und Aufsichtskompetenz zu übertragen ist (Mastronardi/von Cranach 2010, 129ff). Bestimmte Teilaufgaben können dann durchaus in Form von demokratisch legitimierten und kontrollierten *Leistungsaufträgen* an privatwirtschaftliche Akteure delegiert werden. Doch der faktische Primat eines verselbstständigten, sich nur noch an privaten Kapitalverwertungsinteressen orientierenden Finanzsektors könnte so samt seiner realpolitisch-lobbyistischen Macht gebrochen werden.

Hier tangieren wir letztlich die „kapitale" Frage unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Es ist der Tatbestand, dass uns der *Kapitalismus* zunehmend in die Quere kommt beim Bemühen, demokratisch eine zivilisierte Marktwirtschaft zu verwirklichen. Denn die kapitalistische Gesellschaftsordnung ist primär (privat-)*eigentumsrechtlich* verfasst, während eine zivilisierte Marktwirtschaft – das deutet ja schon der Begriff an – ja gerade auf den Vorrang einer *bürgerrechtlichen* Verfassung vor allen noch so mächtigen wirtschaftlichen Kapitalverwertungsinteressen zielt. Es gilt die Kapital-

verwertungsfreiheit in die Schranken einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger zu verweisen.

Zu Ende gedacht wird der Denkweg, den wir hier einige wenige Schritte gegangen sind, in jedem Sinne „kritisch". Dies nicht nur im gesellschaftspolitischen, sondern auch im wissenschaftspolitischen Sinn. *Wirtschaftsethik*, unverkürzt und unvoreingenommen betrieben, sollte sich vermehrt als kritische Grundlagenreflexion unserer Wirtschaftsordnung im Ganzen, als Kritik der politischen Ökonomie, verstehen. So würde sie sich den entscheidenden ethisch-politischen Orientierungsfragen der Zeit im wachsenden Spannungsfeld *zwischen* Bürgergesellschaft und Wirtschaftssystem stellen. Anders ausgedrückt: Statt nur nach (Unternehmens-)Ethik *in* der Wirtschaft würde sie anspruchsvoller nach einer grundlegenden Ethik *der* Marktwirtschaft für das noch junge 21. Jahrhundert fragen.

Literatur

Brodbeck, K.-H. 2000. *Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie. Eine philosophische Kritik der modernen Wirtschaftswissenschaften.* 2. Aufl., Darmstadt.

Mastronardi, Ph./von Cranach, M. (Hg.) 2010. *Lernen aus der Krise. Auf dem Weg zu einer Verfassung des Kapitalismus*. Bern u.a.

Ulrich, P. 2008. *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie.* 4., vollständig neu bearb. Aufl., Bern u.a.

Ulrich, P. 2010. *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung.* Aktualisierte und erweiterte Neuausgabe, Bern u.a.

Weber, M. 1988. Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, 9. Aufl., Tübingen, S. 17–206 (Erstveröff. 1904/05).

Erschienen in:

Ethik in Wirtschaft und Unternehmen in Zeiten der Krise,
hrsg. von Johannes Wallacher, Christian Au & Tobias Karcher,
Stuttgart: Kohlhammer 2011, S. 1-8.