

«Unternehmerisches Handeln muss der Gesellschaft dienen»

«Gewinnmaximierung darf nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein», betont der St. Galler Wirtschaftsethiker Thomas Beschorner, der es bestens versteht, komplexe Zusammenhänge in anschaulichen Bildern zusammenzufassen. Wir wollten von ihm wissen, wie es heute um die Soziale Marktwirtschaft steht, und unterhielten uns mit ihm über die Auswirkungen von Globalisierung und Digitalisierung auf die unternehmerische Verantwortung.

Interview: Andreas Schiendorfer

Aufnahme: Selwyn Hoffmann

Carl Oechsli war ein Verfechter einer humanen Wirtschaft, in welcher der Unternehmer seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft freiwillig wahrnimmt. Herr Beschorner, ist eine solche Einstellung nicht mehr zeitgemäss?

Prof. Dr. Thomas Beschorner: Eine solche Einstellung ist zeitlos zeitgemäss und beruht letztlich auf der Einsicht, dass zum Liberalismus sowohl Freiheit als auch Verantwortung gehören, das sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Seit der Überformung der marktwirtschaftlichen Idee durch das, was man heute Kapitalismus nennt und die die Ökonomisierung nahezu aller Lebenskontexte beinhaltet, hat diese Definition von Liberalismus in der realen Wirtschaft und Gesellschaft jedoch einen zunehmend schweren Stand...

... weshalb die deutschen Wirtschaftsprofessoren Alfred Müller-Armack und Ludwig Erhard die Soziale Marktwirtschaft als neue Wirtschaftsordnung definierten.

Beschorner: Genau! Der Staat ermöglicht einerseits marktwirtschaftliches Handeln. Er greift durch bestimmte Gesetzgebung jedoch andererseits in die Marktwirtschaft ein, um das Entstehen von grossen sozialen Ungerechtigkeiten zu verhindern. Walter Eucken, Vertreter des sogenannten Or-

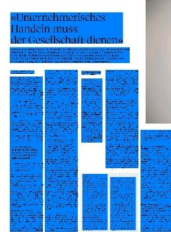
«Zum Liberalismus gehören sowohl Freiheit als auch Verantwortung – das sind zwei Seiten der gleichen Medaille.»

doliberalismus und Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft, beschrieb diese beiden Dimensionen als die konstituierenden und regulierenden Prinzipien.

Das ist, mit dem nötigen Fingerspitzengefühl umgesetzt, heute so wichtig wie vor 50 Jahren. Von «Sozialer Marktwirtschaft» wird jedoch nur noch selten gesprochen.

Beschorner: Man ist heute zurückhaltend mit dem Begriff der «Sozialen Marktwirtschaft», weil die Idee im Kern an ein Konzept der nationalstaatlichen Rahmenordnung gebunden ist und insofern nicht mehr ausreicht, um den aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Das Gedankengut ist nach wie vor aktuell, doch es muss angesichts von Globalisierung und Digitalisierung mit neuen Überlegungen ergänzt werden.

Und für diese ganzheitliche Sicht sind die Institute für Wirtschaftsethik zuständig?



Beschorner: Wir versuchen in der Tat, durch Ausbildung und Forschung und auch durch Impulse in öffentlichen Medien einen Beitrag dazu zu leisten und neue Denkansätze in die Diskussion einzubringen. Es ist sicher kein Zufall, dass nach der grossen Finanzkrise ab 2008 weltweit diverse Institute entstanden, die sich mit Ethik in der Wirtschaft befassen. Unser Institut feiert dieses Jahr seinen 30. Geburtstag. Heute beschäftigt es 22 Mitarbeitende mit drei Direktoren an der Spitze. Wir decken ein breites Spektrum ab. Mich persönlich interessieren vor allem soziokulturelle Zusammenhänge im Rahmen der Wirtschaftsethik sowie Fragen einer digitalen Ethik.

Sind Sie, was Ihre Ausbildungstätigkeit angeht, mit dem Erreichten zufrieden?

Beschorner: Unsere Stimme wird in St. Gallen wahrgenommen, und ich meine, es gelingt uns recht gut, den Blick der Wirtschaftsstudentinnen und Wirtschaftsstudenten um Aspekte der Ethik zu erweitern. Seitens der Studierenden gibt es ein hohes Interesse für wirtschaftsethische Fragen. Die Schweiz ist, wenn ich einen internationalen Vergleich anstellen darf, in dieser Hinsicht deutlich weiter als etwa Deutschland. Bei uns an der HSG wird es demnächst einen eigenen Schwerpunkt zum Thema Unternehmensverantwortung im Rahmen der zentralen BWL-Pflicht-Vorlesung geben. Bereits jetzt sind unsere 30 Wahlkurse pro Semester oft ausgebucht. Es gibt ein starkes studentisches Interesse an einem kritischen Nachdenken. «Kader» wollen wir gerne an der Universität St. Gallen schmieden, aber eben verantwortlich handelnde Führungskräfte.

In der NZZ überraschten Sie mit einem Beitrag «Facebook steht unschuldig am Pranger». Sie benützten die Satire, um auf das Fehlen einer Ethik für Kommunikationsplattformen hinzuweisen.

Unterschätzen wir diese Problematik?

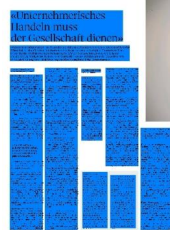
Beschorner: Das Jahr 2018 war für Facebook eigentlich ein «annus horribilis». Das Unternehmen torkelte von Datenskandal zu Datenskandal, von Fake-News-Krise zu

Fake-News-Krise, von Glaubwürdigkeitsverlust zu Glaubwürdigkeitsverlust. Und doch scheint das Unrechtsbewusstsein bei Mark Zuckerberg und seinen Spitzenmanagern nicht weit entwickelt zu sein. Politik und Öffentlichkeit schauen den Ereignissen relativ hilflos zu. Das neue Phänomen des Plattformkapitalismus stellt eine zivilgesellschaftliche und wirtschaftspolitische Herausforderung ersten Grades dar, die viel zu lange ignoriert wurde. Oder nochmals anders formuliert: Der Einsatz von Datentechnologien auf Internetplattformen ist ein gesellschaftlicher Risikobereich. Warum? Es besteht die Gefahr, dass Plattformunternehmen unsere Demokratie aushöhlen. Das ist nun wahrlich keine Kleinigkeit. Bei den Vorgängen wusste ich nicht, ob ich lachen oder weinen sollte. Deshalb gab es dazu einen kleinen satirischen Text in der NZZ, den übrigens nicht jeder als Satire erkannt hat – auch vielsagend.

Können Sie uns erklären, was da abgeht – und was man dagegen tun kann?

Beschorner: In wenigen Worten vielleicht so: Wir können Facebook kostenfrei nutzen, doch der Schein trügt. Wir bezahlen nicht in Schweizer Franken, sondern mit unseren persönlichen Daten. Geld wird nicht direkt mit den Kunden, sondern auf dem Werbemarkt und dem Markt für Datenanalyse verdient. Die Gewinne werden von wenigen Unternehmen abgeschöpft, was zu monopolistischen Tendenzen führt. Neben den hohen Fixkosten für die Entwicklung und den Betrieb solcher Plattformen sorgen Netzwerkeffekte für eine zusätzliche Verstärkung der Monopolbildung. Wir als «User» machen da mit, weil bestimmte psychologische Mechanismen greifen, z. B. kleine emotionale Belohnungen in Form von «Likes». Das sind Streicheleinheiten für die Seele in der modernen Welt, die zu Abhängigkeiten führen können.

Kann man dieser Monopolisierung wirksam entgegentreten? Durch Zerschlagung von Konzernen wie Facebook oder stärkere Regulierungen durch entsprechende



Datenschutzverordnungen?

Beschorner: Solche Vorschläge werden mittlerweile diskutiert, aber sie greifen unseres Erachtens zu kurz. Erstens sind Facebook und Google keine Technologieunternehmen, sondern im Kern Medienunternehmen. Wegen der Informationen, die sie vermitteln, sind sie zu den wichtigsten Fenstern der Welt geworden. Sie kartografieren, wie wir die Dinge sehen und welche Dinge wir nicht sehen. Zweitens werden die Nutzer mit gezielten Analysen zu möglichst homogenen Gruppen gebündelt, um sie gezielt mit Werbebotschaften anzusprechen oder ihnen individuelle Angebote ökonomischer oder politischer Art zu unterbreiten. Kleider, Autos, Rassismus. Welche Leistungen verkauft werden, ist aus Sicht der Plattformbetreiber nebensächlich. Drittens werden die Nutzerdaten auf Basis komplizierter Algorithmen und psychologischer Erkenntnisse zu Informationen und Modellen verdichtet. Ein solches Microtargeting kann eine versteckte Diskriminierung ermöglichen. Unklar ist, wer über die Struktur der Algorithmen informiert ist und wer darüber entscheiden kann. Und sollte sich die Vermutung bestätigen, dass sich durch eine Kombination von Big Data, psychologischen Verfahren und Microtargeting politische Einstellungen systematisch beeinflussen lassen, so wäre dies natürlich ein Warnsignal für unsere demokratischen Gesellschaften.

Was schlagen Sie zur Lösung vor?

Beschorner: Im schnellen Internetgeschäft hinken Regulierungen zwangsläufig hinter den neuen technologischen Entwicklungen hinterher. Deshalb drängt sich ein ebenso einfacher wie radikaler Vorschlag

auf: ein Zulassungsverfahren, bei dem die Unternehmen den Nachweis zu erbringen haben, dass ihre Technologien gesellschaftlich nützlich und unbedenklich sind. Diese Unternehmen müssten also – zu Händen einer unabhängigen Agentur – den doppelten Nachweis der Nützlichkeit und der Unbedenklichkeit erbringen: Was ist der gesellschaftliche Mehrwert, der aus der entsprechenden Datenanalyse und -verwendung zu erwarten ist? Was sind mögliche Risiken und Schäden, und wie können diese minimiert werden? Das ist vergleichbar mit dem Prozess, den Pharmaunternehmen mit neuen Medikamenten durchlaufen müssen. Der Kollege Kolmar und ich haben dazu einmal formuliert: Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker – oder Ihren Social-Media-Provider.

Wenden wir uns China zu. Wie ernst muss man dessen ehrgeizige Pläne einer datenbasierten Wirtschaft nehmen?

Beschorner: China zählt im Bereich der Innovationen zur Digitalisierung zu den führenden Nationen und ist bei der Anwendung von Plattformstrategien besonders konsequent. Mit Fragen des Datenschutzes und des Persönlichkeitsrechts halten sich Politbüro und Zentralkomitee der KP bekanntlich nicht lange auf. Und eingeführte metrische Systeme wie die flächendeckende Gesichtserkennung oder der Social Credit Score, welcher über ein Punktesystem das Verhalten der Bürger bewertet, lassen Erprobung und Verbesserung im Turbotempo zu. Deshalb müssen wir die Entwicklung in China nicht als Science-Fiction abtun, sondern sehr ernst nehmen.



Und wohin geht diese gefährliche Reise?

Beschorner: Der Traum aller Kommunisten scheint greifbar – die Kontrolle über Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. China hat bewiesen, dass dank der Wohlstandsmehrung für alle ein autoritärer Staatskapitalismus möglich ist, und nun schickt es sich im Zeichen der Digitalisierung an, noch einen Schritt weiterzugehen und zu realisieren, was im 20. Jahrhundert niemand für möglich gehalten hatte: eine Renaissance der Planwirtschaft, bei welcher dank künstlicher Intelligenz die früheren Mängel der Informationsintransparenz

«Kader wollen wir gerne an der Universität St. Gallen schmieden, aber eben verantwortlich handelnde Führungskräfte.»

und der selbstgefälligen schlechten Steuerung durch die Partei überwunden werden. Oder noch drastischer formuliert: Das kommunistische Wirtschaftsmodell siegt dank des technologischen Fortschritts über die Kräfte des Marktes. Wir stehen am Beginn eines Systemwettbewerbs. Man darf die Zukunft der datenbasierten Wirtschaft nicht China überlassen.

Viel zu reden und zu schreiben gab der Dieselskandal. Immerhin endete es mit einem Bussgeld von einer Milliarde Euro...

Beschorner: ...ein bescheidenes Bussgeld von fünf Millionen, genau genommen...

Das wiederum bedarf wohl einer kurzen Erklärung.

Beschorner: Vom Strafgeld in Höhe von einer Milliarde Euro begründen sich 995 Millionen aus Einnahmen durch wirtschaftliche Vorteile, Geld also, das sich Volkswagen irgendwann einmal durch die Abgasmanipulation unbefugt angeeignet hat. Das eigentliche Bussgeld betrug lediglich fünf Millionen Euro. Eine sehr, sehr bescheidene Summe angesichts eines VW-Rekordumsatzes 2017 von fast 231 Mil-

liarden Euro und eines Rekordgewinns von mehr als elf Milliarden Euro. Eine solche Bestrafung einer Ordnungswidrigkeit, vergleichbar mit unserem Falschparkieren, kann man geradezu als Einladung zum Missbrauch ansehen.

Ein Skandal?

Beschorner: Die milde Bestrafung ist insofern kein Skandal, als es dem aktuell geltenden Recht entspricht. Und bezeichnet man Diesel-Gate als Skandal, so wird dadurch der Umstand verdeckt, dass es sich keineswegs um einen Einzelfall handelt. Das ist das eigentlich Skandalöse, dass dieser Wahnsinn symptomatisch ist für unser Wirtschaftssystem.

Und Ihr Lösungsansatz?

Beschorner: Im Unternehmensstrafrecht, wie es die USA kennen, könnte das Strafmass an Umsatz oder Gewinn gekoppelt werden, beispielsweise bis zu 15 Prozent des Jahresumsatzes oder einen Jahresgewinn betragen. Die Bestrafung eines derart schweren Vergehens sollte schmerzen, und im Wiederholungsfall sollte gar eine Liquidation und die Löschung aus dem Handelsregister möglich sein. In Deutschland hat die grosse Koalition die Einführung eines Unternehmensstrafrechts schon 2013 in ihr Legislaturprogramm aufgenommen. Nun muss darüber eine breite politische Diskussion geführt werden. Es gilt, ein Zeichen zu setzen, dass Gewinnmaximierung nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein darf. Unternehmerisches Handeln muss der Gesellschaft dienen.

Können wir an den Anfang unseres Gesprächs zurückkommen? Sie sprachen viel vom Unternehmen und vom Staat, aber nicht vom Unternehmer. Wir möchten den nicht aus der Verantwortung entlassen.

Beschorner: Das möchte ich ebenfalls nicht. Deshalb finde ich es zum Beispiel ja auch wichtig, dass Wirtschafts- und Unternehmensethik an den Universitäten angeboten wird. Über eine sogenannte Individualethik wird oft unter dem Stichwort des «ehrbaren Kaufmanns» diskutiert. Dieser,

Dreifache Verantwortung des Unternehmers

Während sechzig Jahren bildete die von Carl Oechsli 1951 mitbegründete **Ver-einigung für freies Unter-nehmertum (VfU)** ein viel beachtetes Forum, das die Wirtschaft als wichtigen Partner der Sozialordnung verstand. In ihrem Leitbild formulierte sie eine dreifache, heute noch bedenkenswerte Verantwortung des Unternehmers. Sie richtet sich auf den Bestand und das wirtschaftliche **Ge-deihen des Unternehmens**, die **sinnvolle Entfaltung der Menschen** innerhalb und im Beziehungskreis des Unternehmens sowie eine **faire, umweltgerechte und ethisch verankerte Ord-nung** der Wirtschaft. An der XVI. Sommertagung auf Seelisberg unter dem Motto «Ordnung im Wohlstand» nahm auch der frühere Bundeskanzler **Ludwig Erhard**, einer der Begründer der sozialen Marktwirtschaft, teil.



ursprünglich auf die norddeutsche Hanse zurückgehend, erlebt heute angesichts des Vertrauensverlusts in die Wirtschaft eine eigentliche Renaissance. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) beispielsweise ruft seine Mitglieder zur «Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns» auf. Dieser engagiere sich «gegen unlauteren Wettbewerb und gegen Produkt- und Markenpiraterie» und setze sich «für eine Verhinderung und Bekämpfung der Korruption» ein.

Das klingt doch gut, oder?

Beschorner: Jein. Problematisch ist, dass sich die gleichen Kreise gegen gesetzliche Vorgaben für Verhaltensweisen wehren, durch die sich Unternehmer im Wettbewerb durch freiwilliges besonderes soziales Engagement, Engagement für die Umwelt oder Ähnliches hervorheben wollen. Ein solches System mag bei inhabergeführten Unternehmen einigermassen funktionieren, vielleicht auch bei solchen, die sich auf einen überschaubaren regionalen Markt konzentrieren. Aber es ist nicht geeignet, um auf die globalen und digitalen Herausforderungen zu reagieren. Hier braucht es eine Unternehmensethik, die über Ehre und Tugend des einzelnen Unternehmers hinausgeht. Vergessen wir nicht: Das Gros der Wirtschaftssubjekte – vom Assistenten bis zum Verwaltungsratspräsidenten – nimmt ja als Angestellte am Wirtschaftsleben teil.

Immerhin engagieren sich viele Unternehmer und Unternehmen finanziell für soziale und ökologische Belange.

Beschorner: Nichts gegen eine solche Spendenethik. Eine moderne Unternehmensverantwortung widmet sich jedoch nicht nur und nicht im Kern Fragen der Gewinn-

verwendung, sondern insbesondere der Frage, wie die Gewinne erwirtschaftet werden. Die Reputation von Unternehmen hängt nicht mehr von der wohlmeinenden Meinung weniger Standesgenossen oder einer Spendenethik ab, sondern von multiplen Ansprüchen verschiedener gesellschaftlicher Akteure. Deren Interesse richtet sich zunehmend auf soziale und ökologische Aspekte unternehmerischen Handelns. Verkompliziert wird es dadurch, dass ein (allfälliger) Wertekanon nicht nur regional orientiert ist, sondern sich an den Gepflogenheiten der globalen business community und den Bedingungen interkultureller Kooperationen ausrichtet.

Die Individualethik ist also zu ergänzen?

Beschorner: Eine reine Individualethik ist durch eine sogenannte Institutionenethik in Unternehmen zu ergänzen. Verantwortung muss auch durch Regeln und Orientierungen organisiert werden. Dabei geht es nicht nur darum, negative Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit zu unterbinden respektive zu minimieren, sondern um die Frage: Welchen positiven Beitrag sollen und können Unternehmen für eine gute und gerechte Gesellschaft leisten? Die Unternehmen werden als Motoren der Veränderung begriffen, die nachhaltigkeitsorientierte Märkte erschliessen und dadurch eine nachhaltige Gesellschaft aktiv mitgestalten. Durch diese Perspektivenerweiterung wird die Unternehmerfigur als «kreativer und innovativer Geist» in die Verantwortung zurückgeholt.

Die Beiträge auf dieser «Zeitfragen»-Seite wurden durch die **Carl Oechslin Stiftung Schaffhausen** initiiert und mit deren Unterstützung realisiert.

Carl Oechslin Stiftung Hüterin der Meier + Cie AG

Mehrheitsaktionärin Seit ihrer Gründung kurz nach dem Tod von Carl Oechslin wirkt die Carl Oechslin Stiftung als Mehrheitsaktionärin des Medienhauses Meier + Cie AG Schaffhausen als Hüterin der Unabhängigkeit des Unternehmens.

Gesellschaft Die 2013 gegründete Carl Oechslin Gesellschaft hat sich zum Ziel gesetzt, den Nachlass Oechslins zu sichten und ausgewählte Texte daraus zu veröffentlichen. Sie versteht sich überdies als vom Denken Carl Oechslins inspiriertes Forum für Fragen der Zeit.





Thomas Beschorner

Aktuell schreibt Thomas Beschorner an drei Büchern: Im Marburger Metropolis-Verlag erscheint demnächst «Wirtschaft ist Kultur. Wirtschaftsphilosophische und -ethische Perspektiven», das er mit Dana Sindermann herausgibt. Zudem erscheint im Herbst eine Monografie mit dem Titel «In schwindelerregender Gesellschaft» sowie 2020 ein Buch zur Roboterethik am Beispiel von Sexrobotern. Immer geht es dabei (auch) um ethische Fragen. Nach einer Ausbildung zum Kaufmann studierte Beschorner, 1970 in Göttingen geboren, in Kassel und

Galway (Irland) Wirtschaftswissenschaften sowie Philosophie und Theologie. Seine Bachelorarbeit widmete er bereits wirtschaftsethischen Fragen der Sozialen Marktwirtschaft, seine Dissertation und seine Habilitation behandeln verschiedene Aspekte der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Seit 2001 war er an der Universität Montreal tätig, daneben aber immer auch im deutschsprachigen Raum. Seit 2011 ist er Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen. Beschorner zählt zu den bedeutendsten Vertretern der Wirtschaftsethik

im deutschsprachigen Raum, der nicht nur zahlreiche Fachpublikationen verfasst hat, sondern regelmässig auch in der NZZ, der «Zeit» und auf Spiegel online publiziert. Daneben ist er Gründer und Mitherausgeber der «Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik» und der Buchreihe «Ethik und Ökonomie» beim Metropolis-Verlag. Ein Hobby ist der Fussball – in der Praxis, aber zunehmend auch in der Theorie. In Zusammenarbeit mit der Uefa interessiert er sich zum Beispiel für Verantwortungsfragen im Profifussball.