

ETHISCHE SPIELREGELN FÜR DEN WETTBEWERB

Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck

1 Börsenskandale und die ethische Frage

Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Ethik wird vom Wiener Satirikers Karl Kraus in einem bekannten Bonmot wie folgt charakterisiert. Auf eine entsprechende Frage antwortete er: „Sie wollen Wirtschaftsethik studieren? Entscheiden sie sich für das eine oder andere.“ Diese Auffassung, dass Wirtschaft und Moral, Ökonomie und Ethik einander gegenüberstehen wie Feuer und Wasser, ist weit verbreitet. Dennoch entspricht sie einem Missverständnis. Dieses Missverständnis möchte ich etwas aufklären.

Die Tatsachen sprechen auf den ersten Blick eine deutliche Sprache: In den Schlagzeilen, keineswegs nur mehr im Wirtschaftsteil der großen Tageszeitungen, werden seit einigen Jahren wieder und wieder Skandale angeprangert, meist, keineswegs aber ausschließlich, bei börsennotierten Unternehmen in den USA. US-Konzerne wie Enron, Worldcom, Xerox, Disney usw. erlangten wegen Bilanzmanipulationen wenig ehrenvolle Berühmtheit. Ich skizziere nur kurz am Beispiel „Enron“ das Ausmaß: Enron ging 1985 aus der Fusion zweier Gasgesellschaften hervor, erzielte im Jahr 2000 rund 101 Mrd. US-\$ und beschäftigte 21.000 Mitarbeiter. Der Bankrott erfolgte am 2.12.2001, mit ungedeckten Schulden von rund 22 Mrd. US-\$. Es wurden Bilanzmanipulationen mit sehr großem Umfang festgestellt, teilweise mit Rückdeckung der US-Administration. 71 der 100 US-Senatoren erhielten Zuwendungen von Enron. Einfluss und korrupte Machenschaften von Enron reichen um den gesamten Erdball, nach Großbritannien, Indien und Brasilien. Am Ende verloren 21.000 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz und 12.000 ihre Rentenansprüche.¹

Auch auf etwas kleinerer Stufenleiter zeigt sich oft wenig ethisches Verhalten: Die Managergehälter werden – zurecht – als vielfach weit überzogen kritisiert; die Selbstbedienungsmentalität von einigen Führungskräften füllt die Kommentarzeilen der Wirtschaftszeitungen. Auch die Äußerungen von Managern, Beratern und Wissenschaftlern scheinen das Urteil zu bestätigen, dass Ethik und Profit nicht zusammengehen. Wenn ein Manager wie Helmut Maucher (damals Nestlé AG) sagt, er könne das „ethische und soziale Gesäusel“ nicht mehr hören und von Entlassungen betroffene Menschen als „Wohlstandsmüll“ bezeichnet,² wenn Unternehmensberater den Ratschlag geben: „Konkurrenten – Betrachten Sie sie einfach als Ihre Feinde“³ und sogar Kollegen von der Betriebswirtschaftslehre wie Dieter Schneider der Ethik bescheinigen, sie sei „ideologieverdächtig“⁴ – ein „Totschlagargument“ in jeder rationalen Debatte – dann scheint Karl Kraus Recht zu behalten.

Doch dieses Urteil wäre voreilig. Ethische Defizite werden nicht nur konstatiert, es gibt auch viele Ansätze, den Graben zwischen Gewinnstreben und moralischer Verpflichtung zu überbrücken. „Alle Achtung: Wirtschaftsethik rechnet sich“, lautete eine Schlagzeile in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, und die Süddeutsche Zeitung betitelte einen Bericht über das 6. Berliner Hauptstadtgespräch an der Freien Universität Berlin zusammen mit der BMW Group mit: „Moral lohnt sich. Und sie macht Spaß“.⁵

² Interview mit Helmut Maucher: manager magazin 4 (1990), S. 37.

³ J. Trout, S. Rivkin: The power of Simplicity: A Management Guide, New York-London 1999.

⁴ D. Schneider: Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43 (1990), S. 869-891.

⁵ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.11.1999; Süddeutsche Zeitung vom 28. Juni 2001.

¹ Angaben nach Guardian Online; vgl. http://www.privatisierungswahn.de/_1.html.

2 Das klassische Problem und seine Lösung

Ich möchte einige Aspekte dieser sehr komplexen Frage aufgreifen. Zunächst versuche ich, einige allgemeine, gleichwohl wichtige Voraussetzungen klären. Die Wirtschaftswissenschaften legen ihren Erklärungen die Hypothese vom *homo oeconomicus* zugrunde. Diese Hypothese besagt, vereinfacht ausgedrückt, dass die Wirtschafts-subjekte individuell und ohne Rücksicht auf andere ihren Nutzen bzw. den Gewinn maximieren. Adam Smith hat dies in einem berühmten Zitat auf die Formel gebracht:

„Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen – sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“⁶

Dieser Gedanke, dass Menschen auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, war bei Smith von Anfang an mit der Idee des *Wettbewerbs* verbunden. Die Egoisten, die nur auf ihren eigenen Gewinn achten, stehen nicht allein. Wider eine vielleicht gern gepflegte Legende möchte ich etwas provokant formulieren: *Unternehmen sind keineswegs Freunde des Wettbewerbs*. Jedes Unternehmen versucht, den Markt so zu bearbeiten, dass es die individuellen Nachteile des Wettbewerbs ausschaltet. Wenn Wettbewerb herrscht, dann wird das individuelle Gewinnstreben durch die Wettbewerber *begrenzt*. Und eben in dieser Tatsache sah Adam Smith und die Väter der Sozialen Marktwirtschaft ein Fortwirken der Ethik.

Wie ist das zu verstehen? Unter Moral verstehen wir bestimmte Regeln, durch die unser Handeln *begrenzt* wird. Die Ethik ist die Wissenschaft, die versucht, moralische Regeln zu begründen. Der Wettbewerb kann deshalb wie eine Moral funktionieren, und die Theorie des Wettbewerbs (die ökonomische Theorie) wird damit *implizit* zur ethischen Theorie.⁷ Der Wettbewerb beschränkt das individuelle Gewinn- oder Nutzenstreben durch die List, die egoistischen

Motivationen einfach *gegeneinander* wirken zu lassen. Deshalb sprechen Ökonomen, wenn sie Wettbewerb fördern und fördern, eigentlich ein *ethisches* Urteil aus.

3 Soziale Marktwirtschaft: Arbeitsteilung zwischen Ethik und Markt?

Doch der Wettbewerb hat immer wieder die Tendenz, sich selber aufzuheben. Unternehmen sprechen sich ab, erstreben marktbeherrschende Stellungen, oder sie greifen auch – wie die jüngsten Bilanzskandale zeigen – auf betrügerische Manipulationen zurück. Der Wettbewerb benötigt deshalb einen Rahmen. Es war die große Idee der Väter der Sozialen Marktwirtschaft (Walter Eucken, Alfred Müller-Armack, Ludwig Erhard, Wilhelm Röpke und anderer), dem Wettbewerb einen Ordnungsrahmen zu geben, der getragen ist von ethischen Prinzipien. So sagen Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack:

„In den modernen Volkswirtschaften spielt der Staat heute mehr als ein einzige Rolle im Wirtschaftsleben: Seine vornehmste Aufgabe ist die Setzung und Sicherung der Rahmenordnung, innerhalb derer sich der Wirtschaftsablauf vollzieht.“⁸

Die Ethik sollte sich gleichsam im *Rahmen* verstecken, während man den wirtschaftlichen Entscheidungsträgern, den Unternehmern und Konsumenten, weitgehende Freiheit einräumte – im Rahmen der geltenden Gesetze.

Dieses Modell einer Arbeitsteilung zwischen Ethik (die im Rahmen, in der Wirtschaftsordnung versteckt ist) und dem Markt, der individuelles Gewinnstreben ausdrücklich billigt, ist zweifellos bestechend durch seine einfache Logik. Für die Ethik ist die Politik zuständig, die – in Demokratien – die Präferenzen der Mehrheit zum Ausdruck bringt. Den Unternehmen kann man dagegen sagen, wie dies Milton Friedman formuliert hat: „the social responsibility of business is to increase its profits“.⁹ Der Charme dieses Gedankens, der Ethik und Egoismus verbinden soll, hat für viele Jahre Anhänger gefunden. Bis in die jüngste Zeit

wird dieses Modell auch von Wirtschaftsethikern, wie Karl Homann in München, verteidigt.¹⁰ Doch dieses Modell hat erhebliche Schwächen gezeigt, wenn man sie mit den Tatsachen der jüngsten Entwicklung konfrontiert; es sind diese Schwächen, denen ich mich nun zuwenden möchte.

4 Vier Thesen

Ich möchte hierbei vor allem *vier* Punkte hervorheben:

1. Die Wirtschaft besteht nicht nur aus einer Summe von Individuen, sondern vorwiegend auch aus Organisationen. Innerhalb und zwischen Organisationen gelten besondere Spielregeln, die keineswegs alle gesetzlich normiert sind.
2. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsberechtigten (Stakeholdern) hat eine Vielzahl von Veränderungen erfahren, die wiederum neue Regeln erforderlich machen.
3. Die Globalisierung der Märkte hat dazu geführt, dass heute nicht mehr nur Individuen oder Unternehmen zueinander in Wettbewerb stehen, sondern auch Staaten, genauer gesagt: *rechtliche oder ethische Regeln, die im jeweiligen Staatsgebiet gelten, sind einem globalen Wettbewerb ausgesetzt*.
4. Eng damit zusammenhängend treten neue, globale Probleme auf, die Staatsgrenzen längst überschritten haben, vor allem im Bereich des Umweltschutzes, bei Fragen der Sicherheit oder der Stabilität der Finanzmärkte und anderen.

Lassen Sie mich diese vier Punkte etwas erläutern und durch einige aktuelle Hinweise ergänzen.

5 Die Wirtschaft ist keine Summe von Individuen

Der erste Punkt ist ein Hinweis, dass die sozialen Beziehungen in einer Marktwirtschaft weit komplexer sind, als dies in den oben erwähnten ethischen Über-

⁶ A. Smith: Der Wohlstand der Nationen, hrsg. v. H. Recktenwald, München 1978, S. 17.

⁷ Vgl. K.-H. Brodbeck: Verborgene Werte in der globalen Ökonomie. Aspekte impliziter Ethik, Ethik Letter 3/1999, S. 4-11.

⁸ L. Erhard, A. Müller-Armack: Soziale Marktwirtschaft. Ordnung der Zukunft, Frankfurt/M.-Berlin-Wien 1972, S. 47.

⁹ Titel eines Essays von Milton Friedman von 1970 für das Times Magazine.

¹⁰ Vgl. zur Literatur und Diskussion der Frage: K.-H. Brodbeck: Buddhistische Wirtschaftsethik. Eine vergleichende Einführung, Aachen 2002, S. 66ff.

legungen in Erscheinung tritt.¹¹ Organisationen wie Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften, Schulen und Hochschulen, Kirchen, staatliche Verwaltungen usw. treten zwar als „Wirtschaftssubjekte“ auf, sind aber zugleich *in sich* durch vielfältige Regeln und Gewohnheiten charakterisierte *Subsysteme der Wirtschaft*. Die rechtlichen Spielregeln, die auf Personen zugeschnitten sind, reichen nicht tief genug in diese Organisationen hinein. Deshalb gilt innerhalb solcher Organisation jeweils eine eigene Moral, eine eigene Unternehmens- oder Führungskultur. Die Ethik hat *innerhalb* solcher Organisationen einen anderen Stellenwert. Innerhalb eines Unternehmens sollte gerade zwischen und innerhalb verschiedener Abteilungen oder Arbeitsgruppen *kein egoistischer Wettbewerb*, sondern vertrauensvolle Zusammenarbeit, Teamgeist usw. herrschen. Die Quelle für *diese* Tugenden liegt nicht im staatlichen Rahmen, noch kann sie im Wettbewerb vermutet werden.

Wenn deshalb Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack sagen: „Wirtschaften an sich ist frei von moralischem Gehalt“,¹² so vermag ich dieser Aussage nicht zuzustimmen. Die Wirtschaft besteht auch aus Organisationen – nicht nur aus einer Summe von Ich-AGs –, die auf vielfältige Weise am Marktprozess teilnehmen. Und *innerhalb* dieser Organisationen gelten nicht nur Spielregeln des Wettbewerbs, sondern es sollte eine Kultur der Fairness und des Vertrauens bestehen. Fehlt solch eine ethisch motivierte Kultur der Fairness und des Vertrauens, so beeinträchtigt dies auch die Funktionsfähigkeit der Unternehmen als *Wirtschaftseinheiten*. Unternehmen sind recht bald zum Untergang verurteilt, wenn sie glauben, sie könnten „frei von moralischem Gehalt“ agieren.

6 Collective Action, asymmetrische Informationen und das Agency-Problem

Ich greife diesen Gedanken am Schluss nochmals auf und komme zu meiner

¹¹ Vgl. K.-H. Brodbeck: Erfolgsfaktor Kreativität. Die Zukunft unserer Marktwirtschaft, Darmstadt 1996, S. 25-27.

¹² L. Erhard, A. Müller-Armack: Soziale Marktwirtschaft aaO., S. 54.

zweiten These: „Die Beziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsberechtigten (Stakeholdern) hat eine Vielzahl von Veränderungen erfahren, die wiederum neue Regeln erforderlich machen.“ Ein Unternehmen kann man als eine Institution betrachten, das eine bestimmte Aufgabe im Auftrag von vielen Anspruchsberechtigten erfüllt: Den Konsumenten, der Öffentlichkeit, den Mitarbeitern und – last not least – den Anteilseignern, den *Shareholdern*. Diese Frage ist in der jüngeren Diskussion unter den Stichworten *Transparenz*, *Corporate Governance* und *Risk-Management* immer wieder zur Sprache kommen.¹³

Um dieses Problem und seine Lösungsansätze besser erläutern zu können, greife ich auf drei in den Wirtschaftswissenschaften vielfach verwendete Lösungs- oder Erklärungsansätze zurück, die geeignet sind, Licht in die vorliegende Frage zu bringen. In der Ökonomik sprechen wir von *Collective-Action-Problemen*, *asymmetrischen Informationsverhältnissen* und *Principal-Agent-Dilemmata*.¹⁴ Ich möchte das ganz kurz skizzieren – für die vorliegende Frage spezifiziert.

- (1) Probleme *kollektiver Handlungen*¹⁵ entstehen, wenn ein Einzelner kein Interesse daran hat, die Unternehmensführung kritisch zu überwachen, weil er als Shareholder einen zu kleinen Anteil, damit zu wenig Stimmrechte besitzt. Dasselbe Phänomen taucht auch bei anderen demokratischen Prozessen auf. Im Resultat führt das dazu, dass aus Eigeninteresse die notwendige Kontrolle gar nicht ausgeübt wird.

¹³ Vgl. Eugene F. Fama and Michael C. Jensen: Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June 1983; (Online-Text: <http://papers.ssrn.com/>).

¹⁴ Vgl. auch L. F. Frey: Von der Corporate Governance zur Public Governance, Vortrag an der Uni Salzburg vom 22. Mai 2002 (Online-Text); M. Wolf, Rettet den Kapitalismus, Financial Times Deutschland vom 4.7.2002. Die Theorie asymmetrischer Informationen wurde vor allem von George Akerlof, Michael Spence und Joseph Stiglitz begründet und weiterentwickelt.

¹⁵ Probleme des Public Choice wurden zuerst von Kenneth Arrow, später von Mancur Olson: Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968, James M. Buchanan und Gordon Tullock in: The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy, Michigan 4 1974, dargestellt.

- (2) Von *asymmetrischen Informationsverhältnissen* sprechen wir, wenn bei Verträgen die Vertragspartner auf unterschiedliche Informationsquellen zurückgreifen können. Das wichtigste Beispiel sind *Insiderinformationen*. Hierher gehört auch das Stichwort *whistle blower*. Ein *whistle blower* ist jemand, der bei Verstößen gegen Rechtsregeln oder bei betrügerischen Aktionen in einer Unternehmung (oder einer Regierung) die Alarmglocke läutet, also die Öffentlichkeit informiert. Die *whistle blower* gleichen asymmetrische Informationen aus – sie stellen – in der Sprache der ökonomischen Theorie – einen externen Effekt dar, der andere externe Effekte auf der Basis von Informationsdifferenzen ausgleicht. Whistle-Blowing ist ein zentrales Element der Unternehmensethik und seit rund 25 Jahren in den Vereinigten Staaten ein vielbeachtetes Thema, das – schrittweise – auch in Europa beachtet wird.

- (3) Die *Principal-Agent-Theorie*¹⁶ thematisiert das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Ausführendem, zwischen Prinzipal und Agent. Trifft eine Person Entscheidungen, deren Konsequenzen (wenigstens teilweise) andere Personen betreffen, so sprechen wir von einem Agency-Problem. Das liegt unmittelbar zutage beim Verhältnis zwischen Shareholder und Management. Es zeigt sich aber auch in einem erweiterten Sinn, wenn man andere Stakeholder einbezieht. Ein weiteres typisches Beispiel für das hier vorliegende Problem tritt bei Depotstimmrechten der Banken auf, bei denen die Banken oftmals eigene und nicht die Interessen ihrer Kunden – die sie vielfach gar nicht kennen können – vertreten. Man könnte im gesamtwirtschaftlichen Sinn auch sagen, dass die ganze Gesellschaft den privaten Unternehmen ein Eigentumsrecht und das Recht auf Gewinnerzielung einräumt und schützt, ihnen aber im Ge-

¹⁶ Für einen Überblick zur Principal-Agent-Theorie vgl. M. Harris: A. Raviv, The Theory of Capital Structure, Journal of Finance 46 (1991), S. 297-355. Vgl. auch G. Franke: Finanzmarkttheorie; in: N. Berthold (Hrsg.): Allgemeine Wirtschaftstheorie. Neuere Entwicklungen, München 1995, S. 53-74.

genzug auch den Auftrag erteilt, für ausreichend Güter für Konsumenten und für Arbeitsplätze zu sorgen. In der Steuerpolitik tritt dieses Verhältnis in eine spannungsreiche Beziehung.

7 Neuere Regelungen zu Transparenz und Corporate Governance

Die jüngere Diskussion um *Transparenz*, *Corporate Governance* und *Risk-Management* hat auch zu mehreren Versuchen geführt, Spielregeln für diese Probleme zu finden. Das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), vom Bundestag am 27. 4. 1998 verabschiedet, ist ein Schritt zur Herstellung von Transparenz an den Kapitalmärkten in Deutschland. Wesentliche Ziele des neuen Gesetzes sind vor allem die Stärkung der Kontrollsysteme in den Unternehmen und die Schaffung von einem breiteren Informationsfluss und mehr Transparenz zwischen Unternehmen und den Anteilseignern, Anlegern und der Öffentlichkeit. Es sollte hierbei auch die Ausrichtung deutscher Kapitalgesellschaften am internationalen Kapitalmarkt berücksichtigt werden. Gesichert wird die Einhaltung der Regeln dadurch, dass Wirtschaftsprüfer bei ungenügendem Risikomanagement kein Testat mehr ausstellen, ohne welches keine Entlastung des Vorstandes möglich ist.¹⁷ Das Thema der *Corporate Governance*, für das sich bislang kein deutscher Begriff eingebürgert hat, zielt darauf, sowohl für das Problem der asymmetrischen Information wie das Agency-Problem geeignete Regeln zur Verfügung zu stellen. Die OECD hat eine häufig verwendete Definition aufgestellt,¹⁸ an die sich auch der Deutsche Corporate Governance Kodex vom 20. August 2002 anlehnt. In der Präambel des deutschen Kodex steht:

„Der vorliegende Deutsche Corporate Governance Kodex (der ‚Kodex‘) stellt

¹⁷ Vgl. den Internet-Text von Katja S. Wülfert: Kontrolle und Transparenz im Unternehmen, <http://www.ra-woite.de/Rechtstips/KonTraG/kontrag.html>.

¹⁸ Vgl. <http://www.olev.de/c/#OECD-corp-gov>. Im amerikanischen Englisch bezeichnet man mit *stock corporations* Aktiengesellschaften. Der Begriff der *business corporations* („Wirtschaftskörperschaften“) ist weiter gefasst.

wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.“¹⁹

Der deutsche Corporate Governance Kodex enthält keine gesetzlichen Verpflichtungen, sondern beschränkt sich auf einen rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen sich die Unternehmen „in einem Akt der Selbstorganisation“ bewegen sollen. Abweichungen davon müssen jedoch nach dem Prinzip „Comply or explain“ offen gelegt werden.²⁰ Der deutsche Kodex und der OECD-Ansatz versuchen dabei, nicht nur den Shareholder value – der Steigerung der Erträge für die Anteilseigner – sondern auch dem Stakeholder value –, den Wert des Unternehmens für die Geschäftspartner, im Auge zu behalten. Allerdings wird der Kodex vielfach als zu wenig weitgehend kritisiert. Unverkennbar ist er auch durch das Bemühen geprägt, die deutsche Unternehmenskultur den Spielregeln internationaler Kapitalmärkte anzupassen. So schrieb jüngst *die Financial Times Deutschland* in einem Leitartikel:

„Die Reform der Corporate Governance diente ursprünglich dem Ziel, die deutsche Unternehmenskultur an die Shareholder-Value-Prinzipien Amerikas anzupassen. Schon die englische Bezeichnung für das Thema war Programm: Mit einer Annäherung an angloamerikanische Sitten und Gebräuche sollte das Misstrauen der internationalen Großanleger abgebaut und das Interesse an deutschen Aktien gefördert werden.“²¹

Gerade die jüngste Erfahrung durch Bilanzmanipulationen zeigt, dass diese Regelung durch die aktuelle Entwicklung ebenso bestätigt wie teilweise eingeholt wurde. Wenigstens ist, wie es im zitierten Artikel weiter heißt „die gesamt-

¹⁹ Zitiert nach: http://www.olev.de/c/corporate_governance_kodex.htm.

²⁰ Vgl. HERMES-Fakten: Corporate Governance. Eine Information des HERMES-Business-Service, Information Nr. 255.

²¹ Reform ohne Vorbild, *Financial Times Deutschland*, 23. Mai 2003, S. 31.

te Reformdebatte in Bewegung gekommen“, seit „das Vorbild USA durch spektakuläre Unternehmensskandale ins Zwielflicht geriet.“

Die Hoffnung jedenfalls, der Markt, der Wettbewerb *allein* werde über Preise für Produkte und Aktien zu einer effektiven Kontrolle der Unternehmen führen, darf als vielfach gescheitert gelten. Die Notwendigkeit, die Unternehmen durch *rechtliche Festlegungen* zu mehr Transparenz anzuhalten, lässt sich durch die im Verhältnis zwischen Prinzipal und Agent, zwischen Auftraggeber und Management herrschenden Differenzen der Interessen und Informationen durch die Festschreibung von Regeln wenigstens tendenziell ausgleichen. Gerade die eben erwähnte Theorie kollektiver Handlungen kann bestimmte Auswüchse und fehlende Kontrolle von großen Unternehmen erklären: Selbst negativ Betroffene bewerten ihren möglichen Einfluss als zu gering und halten still, wo eine Zusammenführung von Interessen durch effektive Kontrolle eine Verbesserung der Situation herbeiführen könnte.²² In all diesen Fällen besteht die Lösung darin, durch weitere *Regeln* ein gewisses Maß an ethischem Verhalten durchzusetzen, eine Ethik, die letztlich das Interesse der Allgemeinheit gegen Privatinteressen durchsetzt.

8 Kritische Anmerkungen zur Regelung der Corporate Governance

Ich möchte nicht verschweigen, dass die Lösungsversuche zur Corporate Governance (auch in den USA) nicht unumstritten blieben. Strikte Vertreter eines Marktliberalismus sehen darin *erstens* eine weitere Einschränkung für unternehmerische Entscheidungsfreiheit und *zweitens* nur einen Anreiz, neue Wege zur Umgehung solcher Regulierungen zu suchen. Milton Friedman hat diese Auffassung vertreten. Tatsäch-

²² Dieselbe Situation ergibt sich übrigens auch im Verhältnis der Unternehmen zu den Konsumenten, wobei letztere jeweils vereinzelt über keine Marktmacht verfügen, während sie als Gesamtheit gleichwohl über Wohl und Wehe der Unternehmen entscheiden. Das wird besonders deutlich, wenn sich Konsumenten organisieren oder die Konsumentenaufklärung (z.B. durch Produkt-Tests in den Medien) Verhaltensänderungen auslöst. Auch diese Struktur kann man als Collective Action-Problem analysieren.

lich kann man auch – von einem ganz anderen Blickwinkel aus – sagen, dass es immer fragwürdig bleibt, ob man durch Gesetze die Einhaltung ethischer Spielregeln tatsächlich *erzwingen* soll und kann.

Ich möchte aber einen anderen Aspekt betonen und darauf hinweisen, dass die Diskussion um *Corporate Governance* und *Transparenz* sich unzulässigerweise fast ausschließlich auf Aktiengesellschaften bezieht. Der Begriff „die Wirtschaft“ umfasst auch und vor allem *mittelständische* Unternehmen, die vielfach andere Rechtsformen kennen. Ein paar Zahlen zur Erinnerung:

Anteil des Mittelstandes an . . .	v. H.
F&E-Ausgaben	12,2
Unternehmensinvestitionen	46,0
der Wertschöpfung	49,0
sozialverspflichtigen Beschäftigten	77,2
Ausbildungsplätzen	81,9
Zahl der Unternehmen	99,7

Quelle: SZ Nr. 112, 16. Mai 2003, S. 22

Im Bereich der mittelständischen Industrie treten sehr viel stärker *persönliche Beziehungen* in den Vordergrund. Formale Regeln und gesetzliche Normierungen erscheinen hier vielfach nicht nur als Einschränkung der Handlungsfreiheit, sie dienen auch dazu, die gleichsam natürliche Motivation zu ethisch verantwortetem Handeln auszuhöhlen. Vielfach wird der Rückzug auf formaljuristische Positionen als *Vertrauensbruch* empfunden – ein typisches Beispiel ist die Bildung eines Betriebsrats und der Einfluss der Gewerkschaften. Auch die unfairen Attacken nehmen hier aber eine andere Form an. Sie betreffen vielfach auch jenen Personenkreis, der zu den „Selbständigen“ oder „Führungskräften“ zu zählen ist.

9 Wettbewerb der Spielregeln: Das Problem der „Grenzmoral“

Wenn man diese Einschränkungen berücksichtigt, dann zeigt sich, dass die Diskussion um ethische Spielregeln im und für den Wettbewerb bislang noch sehr einseitig verläuft. Das wird auch deutlich, wenn ich die oben erwähnten Punkte drei und vier hinzuziehe:

- Die Globalisierung der Märkte hat dazu geführt, dass heute nicht mehr nur Individuen oder Unternehmen zueinander in Wettbewerb stehen, sondern auch Staaten, genauer gesagt: *rechtliche oder ethische Regeln, die im jeweiligen Staatsgebiet gelten sind einem globalen Wettbewerb ausgesetzt.*
- Eng damit zusammenhängend treten neue, globale Probleme auf, die Staatsgrenzen längst überschritten haben, vor allem im Bereich des Umweltschutzes, bei Fragen der Sicherheit oder der Stabilität der Finanzmärkte und anderen.

Ich möchte diese zwei Punkte im vorliegenden Rahmen nur kurz erläutern.²³ Der Gedanke, dass man die Märkte durch einen Ordnungsrahmen bändigen soll und kann, der vor allem von den Vätern der Sozialen Marktwirtschaft entwickelt wurde, wird durch die beiden genannten Fakten erheblich in seiner Überzeugungskraft eingetrübt. Der Standortwettbewerb ist vielfach auch ein Wettbewerb um einen geringeren Regulierungsgrad der Wirtschaft geworden. Das wäre zunächst durchaus produktiv zu verstehen, sofern dadurch *überflüssige* Regelungen im Wettbewerbsdruck ersetzt würden – was zweifellos *auch* geschieht.

Doch der Wettbewerb ist damit auch zu einem Wettbewerb um verschiedene „moralische“ Überzeugungen, um ethische Systeme selbst geworden. Wenn Herbert Giersch sagt: Der „Wettbewerb der Standorte (wird) einen Wettbewerb der der Moralsysteme mit sich bringen“,²⁴ so kann man durchaus zustimmen. Seiner Hoffnung, damit würden sich die ethischen Standards *verbessern*, stehen jedoch gewichtige, wie ich glaube letztlich überzeugende Argumente entgegen.

²³ Vgl. für eine Diskussion des Begriffs und des Problems der Selektion von Handlungsregeln: K.-H. Brodbeck: Die fragwürdigen Grundlagen des Neoliberalismus. Wirtschaftsordnung und Markt in Hayeks Theorie der Regelselektion, Zeitschrift für Politik 48 (2001), S. 49-71; ders.: Wirtschaft als kreativer Prozeß. Beiträge zu einer postmechanischen Ökonomie; in: W. Ötsch, S. Panther (Hrsg.): Politische Ökonomie und Sozialwissenschaft. Ansichten eines in Bewegung geratenen Verhältnisses, Marburg 2002 (Metropolis Verlag), S. 353-387.

²⁴ H. Giersch: Die Moral als Standortfaktor, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.12.1994, Nr. 304, S. 15.

Ich möchte das kurz illustrieren durch den Begriff der *Grenzmoral*, den der auch in Würzburg lehrende Sozialphilosoph, Ethiker und Ökonom *Götz Briefs* (1889-1974) so definiert hat:

„Mit ‚Grenzmoral‘ ist das noch tolerierbare, noch erträgliche Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen gemeint, ein Verhalten, das noch innerhalb der in einem Lebenskreis geltenden Normen verbleibt. (...) Wenn (ein) submarginaler Vorstoß erfolgreich ist, erzielt er einen psychischen oder wirtschaftlichen Gewinn, eine Differentialrente. Diese Differentialrente ist für die Konkurrenten ein ständiger Anreiz, sie sich mit denselben Methoden zu beschaffen.“²⁵

Es ist, denke ich, nicht schwer, diesen Gedanken auf das vorliegende Problem zu übertragen. Jene Staaten, Bundesstaaten oder Regionen, die, wie Briefs sagt, „am wenigsten durch moralische Hemmungen im Konkurrenzkampf behindert“²⁶ sind, erhalten einen Wettbewerbsvorteil. Dies führt zu einer Deregulierung der ganz anderen Art, einer Deregulierung der *ethischen Regeln*, der guten Sitten im Wirtschaftsleben überhaupt.

Ein *globales ethisches* Regelwerk ist nicht in Sicht. Bestrebungen wie das *Projekt Weltethos* von Heinz Küng drücken zwar ein derartiges Bedürfnis aus, sind aber weit davon entfernt, auf *breites* Gehör zu stoßen. Wenn sich die großen Staaten, wie dies jüngst geschehen ist, von bereits *geltenden* internationalen Spielregeln verabschieden (in der Politik und in der Wirtschaft), dann kann man das durchaus als einen Indikator für ein *tendenzielles Absinken der Grenzmoral* ansehen. Auch die eingangs erwähnten Unternehmensskandale deuten in diese Richtung. *Der unregelte globale Wettbewerb*, so kann ich zusam-

²⁵ G. Briefs: Ausgewählte Schriften, Erster Band, Berlin 1980, S. 51 und S. 54. Vgl. seine klassische Definition: „Unter ‚Grenzmoral‘ verstehe ich die Moral der am wenigsten durch moralische Hemmungen im Konkurrenzkampf behinderten Sozialschicht, die aufgrund ihrer Mindestmoral unter übrigens gleichen Umständen die stärksten Erfolgsaussichten hat und sohin die übrigen konkurrierenden Gruppen bei Strafe der Ausschaltung vom Wettbewerb zwingt, allmählich in Kauf und Verkauf sich dem jeweiligen tiefsten Stand der Sozialmoral (der ‚Grenzmoral‘) anzugleichen.“ G. Briefs: Untergang des Abendlandes, Christentum und Sozialismus, Freiburg i. Br. 1920; hier zitiert nach der Götz Briefs gewidmeten Internet-Seite von H. Zenz: <http://www.helmut-zenz.de/>.

²⁶ G. Briefs, Untergang aaO.

menfassend als These formulieren, *führt zu einer „ethischen Kostensenkung“*. Allerdings haben gerade die jüngsten Skandale auch eine heftige internationale Diskussion entfacht und wirtschaftsethische Fragen wieder in den Vordergrund gerückt, die man als *Gegenbewegung* zu dieser Tendenz betrachten kann. Ich greife nochmals die Überlegungen auf, die ich an den Gedanken geknüpft habe, dass die Wirtschaft *nicht nur* aus einer Summe von Individuen im Wettbewerb besteht, die im Rahmen geltender Spielregeln egoistisch und unabhängig agieren. Organisationen wie Unternehmen können niemals vollständig durch ein System von Anweisungen programmiert werden. Derartige Vorstellungen, wie sie auch dem klassischen Taylorismus zugrunde lagen, sollten eigentlich als überwunden gelten.²⁷ Organisationen brauchen viele Formen einer oft unausgesprochenen, selbstverständlichen Zusammenarbeit, die auf *Fairness und Vertrauen* basiert. Nur in einem Klima des Vertrauens können neue Ideen reifen, können Kreativität und Innovation Platz greifen.²⁸ Vertrauen beruht auf symmetrischen Verhaltenserwartungen der Mitglieder von Organisationen, die *positiv* erfüllt werden. Und diese symmetrischen Verhaltenserwartungen sind nichts anderes als offen oder stillschweigend akzeptierte ethische Regeln. Das gilt auch außerhalb der Unternehmen, im Verhältnis zu den Kunden und der Öffentlichkeit oder bei Vertragsabschlüssen. Das, was man früher und keineswegs veraltet die *kaufmännischen Tugenden* nannte, umfasst immer auch und gerade Handlungsweisen, die sich an einfache, jedermann bekannte ethische Regeln halten (Wahrhaftigkeit, Rechtschaffenheit, Treue usw.). Wenn solche Tugenden oder ethischen Regeln in einem rauer gewordenen Wettbewerbsklima – ich erinnere nochmals an den Begriff der „Grenzmoral“ – zur Disposition gestellt werden, leidet die Wirtschaft *langfristigen* Schaden - von einer *ethischen Bewertung* dieses Vorgangs einmal ganz abgesehen.

²⁷ Vgl. Prozessmanagement: Enttäuschung und Aufbruch. Ein Gespräch mit Karl-Heinz Brodbeck, Zum Thema Nr. 48, 06.06.2001.

²⁸ Vgl. zur Erklärung kreativer Prozesse: K.-H. Brodbeck: Entscheidung zur Kreativität, Darmstadt 2 1999; ders.: Mut zur eigenen Kreativität, Freiburg-Basel-Wien 2000.

10 Ethik als Teil der Unternehmenskultur

Es wird deshalb immer wichtiger, dass nicht nur (zweifelloso notwendige) *neue* ethische Spielregeln für den Wettbewerb als Antwort auf neue Probleme gefunden werden, es kommt auch und vor allem darauf an, dass in den Unternehmen das Thema „Ethik“ und „Vertrauen“ als wichtige Ressource einer stabilen, langfristigen Entwicklung erkannt wird. Ethik ist kein überflüssiges Traditionsgut, schon gar kein *ideologischer* Versuch einer Beeinflussung, Ethik ist eine unabdingbare Voraussetzung des Wirtschaftens.

Eine gemeinsame Ethik ist das, was den *Wettbewerb* von einem *Krieg* unterscheidet. In der Wirtschaft treffen nicht *Feinde* aufeinander. Das Ergebnis des Wirtschaftens beruht darauf, dass Mitglieder einer globalen Gesellschaft ihre Leistungen vergleichen und so einen Maßstab für Verbesserungen finden – dies jedenfalls war der wichtige und richtige Kern in der Begründung von Wettbewerbsordnungen. Es ist ein Wettbewerb *innerhalb einer gemeinsamen Ordnung*, die von gemeinsam anerkannten – keineswegs notwendig immer rechtlich normierten – Regeln getragen wird.

Wir befinden uns in einer Periode des Übergangs: Nationalstaatliche Spielregeln haben aufgehört, den Wettbewerb durch wirksame Wettbewerbsgesetze und ein gemeinsames Ethos zu formen. Vielmehr sind im Standortwettbewerb diese Spielregeln *selbst* nun in eine globale Phase des Wettbewerbs eingetreten, mit der Gefahr, die Grenzmoral abzusenken. Bis sich internationale Regeln kristallisieren oder durchsetzen lassen, darf aber keine „ethische Pause“ eintreten. Andernfalls wären die eingangs erwähnten Börsenskandale nur das unrühmliche Vorspiel eines weiteren Verfalls kaufmännischer Redlichkeit.

Wirtschaftsethische Fragen werden im Gegenteil besonders wichtig in solch einer Periode: Wenn rechtliche Regeln

zu kurz greifen, in ihrer Geltung bedroht sind oder noch gar nicht existieren, dann ist jeder Einzelne als ethisches Subjekt gefragt. Auch im Bereich der Ethik gibt es Privatinitiative und den Versuch, durch Aufklärung, Beratung und öffentliche Diskussion einem weiteren Absinken der Grenzmoral Einhalt zu gebieten.²⁹ Es ist ein ermutigendes Zeichen, dass die notwendige wirtschaftsethische Diskussion verstärkt eingesetzt hat.

Ich schließe mit einem Wort von Adam Smith, das ganz anders klingt als jener vermeintlich den Egoismus preisende Autor, als der er vielfach missverstanden wird:³⁰

„Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen, obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht, als das Vergnügen, Zeuge davon zu sein.“

Kontakt: <http://home.t-online.de/home/brodbeck/>

²⁹ Zwei Beispiele für solche Initiative kommen im Rahmen dieses 2. Würburger Wirtschaftsforums aus dem Munde ihrer führenden Vertreter, der beiden Organisationen „Business Crime Control“ und der „Fairness-Stiftung“, zu Wort.

³⁰ A. Smith: Theorie der ethischen Gefühle, übers. v. W. Eckstein, Hamburg 1977, S. 1.