

Interview: Prof. Dr. Ingo Pies

e.conomy – Das Wirtschafts-Magazin; Nr. 12;

März 2004

im Internet: http://www.bundesregierung.de/Service/Online-Publikationen/e.conomy-das-wirtschafts-magaz-,9729.618701/emag_wirtschaft/e.conomy-Nr.-12-03-2004-|Schwe.htm?link=bpa_zum_ezine

Dieses Interview erschien in einer leicht gekürzten Form.

1. Sind Wirtschaft und Moral angesichts weltweiter Unternehmensskandale und überproportional gestiegener Vorstandsbezüge ein unauflösbarer Widerspruch?

Unternehmensskandale zeigen, dass die Verletzung moralischer Prinzipien sich wirtschaftlich gerade nicht rechnet. Oft sind die Unternehmenswerte in der Folge solcher Verfehlungen drastisch gesunken, und in manchen Fällen konnte sogar ein Konkurs nicht vermieden werden.

Skandale haben ihre Ursache vielfach darin, dass die Spielregeln nicht stimmen. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass die Entlohnung von Managern durch Aktienoptionen zu gravierenden Fehlanreizen führen kann. In Extremfällen ist es vorgekommen, dass Manager den Aktienkurs ihres Unternehmens mit kriminellen Machenschaften manipuliert haben, um individuelle Vorteile einzustreichen. Solche Fälle haben weltweit dazu geführt, dass die Spielregeln im Unternehmen und die Kontrolle ihrer Einhaltung – Stichwort: Corporate Governance – völlig neu überdacht werden müssen.

Insofern können Unternehmensskandale eine reinigende Wirkung entfalten. Vor allem kommt es darauf an, dass wir als Gesellschaft mit solchen Fällen konstruktiv umgehen und Lernprozesse einleiten, die sich letztlich in einer Verbesserung der institutionellen Rahmenordnung niederschlagen. Etwaige Konflikte zwischen Gewinnstreben und moralischen Standards muss man also nicht einfach hinnehmen; man kann sie auflösen.

2. Mittelständische Betriebe geraten weniger in die negativen Schlagzeilen. Gibt es in puncto sozialer Verantwortung und Vorbildfunktion einen Unterschied zwischen dem – häufig mittelständischen – Eigentümer-Unternehmer und dem angestellten Unternehmer, dem Manager einer Aktiengesellschaft?

Mittelständische Eigentümer sind üblicherweise daran interessiert, ihr Unternehmen dauerhaft zu erhalten und den Unternehmenswert langfristig zu erhöhen. Diese Langfristorientierung sorgt dafür, dass der Eigentümer die Beziehung zu seinen Arbeitnehmern, Lieferanten und Kunden pflegt, weil es in seinem wohlverstandenen eigenen Interesse liegt. Deshalb kann auch ein gesellschaftliches Engagement, selbst wenn es sich erst im längeren Zeitverlauf auszahlt, für einen Eigentümerunternehmer attraktiv sein. Demgegenüber muss der Manager eines Großunternehmens erst künstlich daran interessiert werden, sich um das langfristige Wohl der Firma zu kümmern. Hier kommt es auf die Anreize an, die ihm gesetzt werden. In den letzten Jahren ist allerdings zu beobachten, dass gerade Großunternehmen zu Vorreitern bei der Wahrnehmung sozialer Verantwortung werden und sich als „Corporate Citizens“ im Sinne bürgerschaftlichen Engagements aktiv für gesellschaftliche Belange einsetzen. Hier sind wir auf einem guten Weg.

3. Was könnten und müssten Unternehmen dafür tun, um Vertrauen in der Gesellschaft herzustellen?

Großunternehmen wie Mittelständler sind seit je her um eine hohe Reputation bemüht, denn die ist gut fürs Geschäft, denken Sie nur an die Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“. Reputation ist eine Form von Vertrauen. Neben dieser transaktionskostensenkenden Reputation wird es für Unternehmen aber auch immer wichtiger, ihr Handeln allgemein zu legitimieren. Die soziale Akzeptanz wirtschaftlichen Handelns wird zu einem zunehmend knappen Faktor, der eigene Bewirtschaftungsmaßnahmen durch Unternehmen erforderlich macht, wenn sie nicht ihre „license to operate“ gefährden wollen. Deshalb gehört es heute zu den vertrauensbildenden Maßnahmen von Unternehmen, nicht nur für ihr Handeln, sondern auch für die Rahmenbedingungen ihres Handelns einzustehen und in diesem Sinn „Ordnungsverantwortung“ zu übernehmen. Unternehmen betätigen sich zunehmend nicht nur als wirtschaftliche, sondern auch als politische und sogar moralische Akteure. Sie entwickeln ein neues Selbstverständnis. Nehmen Sie als Beispiel die „Global Business Coalition on HIV/AIDS“, wo eine kollektive Anstrengung unternommen wird, um in Partnerschaft mit öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen einem gravierenden Problem unserer Weltgesellschaft zu begegnen. Hier zeigt sich, dass „Corporate Citizenship“ über ein enormes Problemlösungspotential verfügt, das wir längst noch nicht ausgeschöpft haben. Deshalb könnte dem „Global Compact“ in Zukunft eine bedeutende Rolle zuwachsen. Diese Initiative wurde 1999 vom Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, ins Leben gerufen, um Corporate-Citizenship-Aktivitäten auf weltweiter Ebene zu fördern und zu vernetzen.

4. Ist es angesichts eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks realistisch, eine stärkere Selbstverpflichtung der Unternehmen einzufordern? Oder können nur noch strengere Gesetze wildwüchsige Entwicklungen verhindern?

Gesetze können ein wirksames Instrument sein, um bestimmte Spielregeln für alle Spieler verpflichtend zu machen. Gerade Unternehmen haben ein großes Interesse an einer verlässlichen Rechtsordnung, ohne die Erwartungssicherheit gar nicht möglich wäre. Die interessante Frage ist nun, was zu tun ist, wenn im nationalen Kontext ein Gesetz Lücken aufweist oder im internationalen Kontext gar kein Gesetz vorliegt, das alle Unternehmen gleichermaßen bindet. In solchen Fällen können Selbstbindungen sinnvoll sein. Hierbei sind zwei Arten zu unterscheiden. Bei einer individuellen Selbstbindung erlegt sich ein einzelnes Unternehmen die Verpflichtung auf, einen bestimmten moralischen Standard zu erfüllen. Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn die Vorteile (z.B. höhere Absatzpreise durch Reputation) die Nachteile (z.B. höhere Produktionskosten) überwiegen und es sich tatsächlich rechnet. Hier macht das gute Beispiel Schule. Es gibt jedoch auch Fälle, in denen das schlechte Beispiel Schule macht, weil moralisches Verhalten zu Wettbewerbsnachteilen führt. Dann hilft nur, das moralische Verhalten wettbewerbsneutral zu stellen, indem es für alle Unternehmen gleichermaßen verbindlich gemacht wird. Hierfür sind kollektive Selbstverpflichtungen geeignet. Sie holen alle Konkurrenten ins Boot und sorgen dafür, dass es nicht länger individuell vorteilhaft ist, die moralischen Vor- und Mehrleistungen der anderen zu unterbieten. Kollektive Selbstverpflichtungen dienen dazu, moralische Standards ausbeutungsresistent zu machen. Insofern sind sie nicht trotz, sondern gerade umgekehrt wegen des international zunehmenden Wettbewerbs notwendig und auch im wohlverstandenen Interesse der Unternehmen einzufordern. Hier können „Corporate Citizens“ ihre Ordnungsverantwortung tatsächlich unter Beweis stellen. Denken Sie beispielsweise an individuelle Selbstbindungen zur Vermeidung von Kinderarbeit, an zahlreiche Branchenvereinbarungen im Umweltbereich oder an die Integritätspakte, die Transparency International zur projektbezogenen Korruptionsbekämpfung zu schmieden hilft.

5. Immer häufiger wird die Globalisierung verantwortlich gemacht für negative Entwicklungen wie Arbeitsplatzabbau, Betriebsverlagerungen und –schließungen. Selbst explodierende Managerbezüge werden mit dem Hinweis auf die

Gepflogenheiten der internationalen, meist amerikanischen Konkurrenz begründet. Wie denken Sie darüber?

Leistungsanreize sind wichtig. Das gilt auch für Manager. Insofern ist gegen hohe Gehälter prinzipiell nichts einzuwenden. Es muss nur sichergestellt sein, dass die Gehälter nicht einfach im Wege der Selbstbedienung festgelegt werden, sondern dass es sich um echte Wettbewerbspreise handelt, die durch ein faires und transparentes Verfahren zustande kommen. Hier bleibt meiner Einschätzung nach noch viel zu tun. Sonst drohen Ansehensverluste und Legitimationsentzug.

Zum Thema Globalisierung und Konkurrenz: Wettbewerb ist kein Selbstzweck. Er ist ein Instrument. Und dieses Instrument kann aufgrund seiner Anreizwirkungen so eingesetzt werden, dass wirtschaftliche Akteure ihre Leistungen in den Dienst anderer Menschen stellen: Anbieterwettbewerb schafft Konsumentensouveränität. Bereits Adam Smith hat uns darauf aufmerksam gemacht, dass der Wohl-Stand einer Nation nicht vom Wohl-Wollen der einzelnen Bürger abhängt. Das bedeutet im Klartext, dass man zur Verwirklichung moralischer Anliegen nicht darauf setzen sollte, dass Menschen weniger eigeninteressiert sind, sondern vielmehr darauf, dass dieses Eigeninteresse sozialverträglich kanalisiert wird. Auf die institutionellen Rahmenbedingungen kommt es an!

Aber genau hier haben wir in Deutschland ein massives Problem. Unser Institutionengefüge ist dringend anpassungsbedürftig. Dies gilt insbesondere für die Systeme sozialer Sicherung, die aufgrund ihres desolaten Zustands längst zu einem Sicherheitsrisiko mit höchst unsozialen Auswirkungen mutiert sind. Deshalb bin ich der Meinung, dass wir es uns zu leicht machen, wenn wir das Resultat unerledigter Hausaufgaben wahlweise auf Brüssel oder auf die Globalisierung abschieben. So etwas lenkt von den realen Verantwortlichkeiten ab und verstellt den Blick darauf, dass wir unser Schicksal auch im globalen Systemwettbewerb immer noch selbst bestimmen können.

6. Sie beschäftigen sich unter anderem mit der „Ethik der Globalisierung“ und fordern eine Stoßrichtung die lautet: Durch die Weltwirtschaft zur Weltgesellschaft, in der nicht das „win-lose“-Motto, sondern das „win-win“-Motto herrscht, es also keine Verlierer, sondern nur Gewinner gibt. In dieser Weltgesellschaft entwickeln sich funktionsfähige Märkte nicht als „Naturpflanze“, sondern als „Kulturpflanze“. Können Sie das Modell dieser Weltgesellschaft näher erläutern?

Betrachtet man die Welt als ein Nullsummenspiel, in dem der eine verliert, was der andere gewinnt, dann folgt, dass sich die Lage der Entwicklungsländer nur dann verbessern lässt, wenn die Industrienationen von ihrem Reichtum etwas abgeben. Das Motto lautet dann: Weniger Armut durch weniger Reichtum, also „win-lose“.

Die Wirtschaftsethik favorisiert eine andere Sichtweise. Für sie ist die Gesellschaft, erst Recht die Weltgesellschaft, ein Unternehmen der Zusammenarbeit zum wechselseitigen Vorteil. Hier geht es um „win-win“. Mithin lautet das Motto internationaler Entwicklung: Weniger Armut durch mehr Reichtum.

Dieser Perspektivenwechsel ist äußerst folgenreich. Denn die aus moralischer Sicht entscheidende Frage lautet dann nicht: „Wie viel Verzicht sollten wir uns leisten?“, sondern sie lautet: „Wie lange wollen wir, die Reichen, es uns noch leisten, auf die immensen Tauschpotentiale zu verzichten, die mit einer konsequent marktkoordinierten Zusammenarbeit aller sechs Milliarden Erdenbürger verbunden wären?“.

Die Integration der Weltmärkte ist ein wichtiger Schritt, um wirklich alle Menschen an den Vorzügen moderner Zivilisation teilhaben zu lassen. Funktionierende Märkte fallen jedoch

nicht einfach vom Himmel. Sie müssen organisiert werden. Nehmen Sie das Beispiel des Emissionshandels für Treibhausgase, den wir gerade in der Europäischen Union einrichten, um zur Lösung eines globalen Problems beizutragen. Hier zeigt sich, dass wir als Weltgesellschaft mitten in einem Lernprozess sind, neue Institutionen zu finden und notfalls zu erfinden, um wettbewerbliche Anreize für letztlich moralische Anliegen in Dienst zu nehmen.

Ökonomen sprechen in diesem Zusammenhang von Anreizkompatibilität. Aber eigentlich steckt dahinter die tiefe Einsicht der abendländischen Ethiktradition, dass es konstitutiv zur Würde des Menschen gehört, vor der Zumutung bewahrt zu werden, gravierend und dauerhaft gegen eigene Interessen verstoßen zu sollen.

7. Es gibt an den deutschen Universitäten erst einige Professuren für Wirtschaftsethik. Was können Sie als Hochschullehrer Ihren Studierenden vermitteln, damit diese sich als spätere Führungskräfte sowohl dem Betrieb und seinen Mitarbeitern als auch der Gesellschaft gegenüber dauerhaft verpflichtet fühlen?

Wirtschaftsethik ist darauf angelegt, Urteilsvermögen zu entwickeln und so Führungskompetenz auszubilden. Zu diesem Zweck arbeitet sie mit einer sehr abstrakten, aber extrem leistungsfähigen Leitunterscheidung zwischen den Interessen in einem Spiel und den Interessen an einem Spiel. Im ersten Fall stellt sich die Frage: „Wie kann ich ein gegebenes Spiel besser spielen?“ Hier geht es um optimale Spielzüge. Im zweiten Fall stellt sich die Frage: „Wie kann ich ein besseres Spiel spielen?“ Hier geht es um die Gestaltung der Spielregeln.

Folgt man der ersten Fragestellung, so kann man auf einen situationsbedingten Konflikt zwischen Eigeninteresse und Moral nur dadurch reagieren, dass man entweder zugunsten der Moral sein eigenes Interesse zurückstellt oder umgekehrt das moralische Anliegen aufgibt. Folgt man hingegen der zweiten Fragestellung, so lässt sich ein solcher Konflikt auflösen, wenn es gelingt, mittels institutioneller Anreize das Eigeninteresse für die Erreichung moralischer Anliegen in Dienst zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund zielt Wirtschaftsethik nicht darauf ab, Studierende zu indoktrinieren und ihnen bestimmte Ideale einzupflanzen, auf die sie als zukünftige Führungskräfte verpflichtet werden. Es geht nicht darum, moralischen Heroismus zu trainieren. Vielmehr kommt der Wirtschaftsethik die Aufgabe zu, Führungskräfte mit den nötigen intellektuellen Kompetenzen („mental models“) für ein professionelles Situationsmanagement und mithin für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auszustatten: Wirtschaftsethik lehrt, dass die Probleme der Wirtschaft nicht auf Handlungsgesinnungen, sondern auf (gestaltbare!) Handlungsbedingungen zuzurechnen sind. Wir müssen lernen, intelligenteren Spiele zu spielen.