

Gewinn – ein Spaltpilz der BWL

Langfristige Gewinnmaximierung ist im marktwirtschaftlichen Wettbewerb zwingend notwendig und innerhalb des Ordnungsrahmens unserer Sozialen Marktwirtschaft nicht unmoralisch.

Von Ulrich Döring

Am unternehmerischen Gewinnstreben scheiden sich die Geister: Für die einen sind Spitzengewinne eine Belohnung für Spitzenleistungen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. Für die anderen sind sie eine moralisch bedenkliche Verfügungsmasse, die gerecht verteilt werden müsse. Die Kontroverse um die Rechtfertigung unternehmerischen Gewinnstrebens (F.A.Z. vom 21. September, 5. und 19. Oktober sowie vom 2. November) spaltet nicht nur die Teilnehmer am gesellschaftlichen Diskurs, sondern auch die deutsche Betriebswirtschaftslehre in zwei Lager. Auf der einen Seite die traditionelle, auf der anderen Seite die sich modern nennende Betriebswirtschaftslehre. Beide Ansätze unterscheiden sich in folgenden Merkmalen: wirtschaftswissenschaftliche versus sozialwissenschaftliche Disziplin, individuelle Eigennutzmaximierung versus kollektive Gemeinnutzmaximierung, Effizienz versus Moral als Auswahlprinzip unternehmerischen Handelns.

Die traditionelle BWL geht bei ihrer Modellbildung von der Annahme aus, dass Unternehmen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ihre Planung am Oberziel langfristiger Gewinnmaximierung ausrichten. Diese Grundannahme löst bei den sozialwissenschaftlichen Vertretern einer ethisch-normativen BWL heftigen Widerspruch aus. Oft sprechen sie von einer Anleitung zur Profitmaximierung, die ethisch verwerflich sei, weil sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt ebenso zerstöre wie die natürlichen Lebensgrundlagen. Aus ethischen Gründen dürfe sich unternehmerisches Handeln nicht allein an den finanziellen Zielen der Eigentümer/Eigenkapitalgeber, also der Shareholder, orientieren. Zur Erreichung gerechten Wirtschaftens müssten die Interessen aller vom Unternehmenshandeln betroffenen Gruppen (Stakeholder) im Zielsystem der Unternehmen ihren Niederschlag finden. Im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) müsse sich unternehmerisches Handeln gleichrangig von finanziellen, sozialen und ökologischen Zielen leiten lassen.

Vor kurzem erschien an dieser Stelle (F.A.Z. vom 5. Oktober) ein Beitrag von Barbara Weissenberger unter dem Titel: „Am Gewinn kann man auch sterben“. Angesichts einer solchen Behauptung reibt sich mancher Insolvenzverwalter verwundert die Augen. Nach seiner Erfahrung ist noch kein Unternehmen an einem Übermaß von Gewinnen erstickt. Üblicherweise sterben Unternehmen an Schwindsucht: Verluste, angehäuft über mehrere Jahre, zehren am Eigenkapital, führen zur Überschuldung und letztlich zur Zahlungsunfähigkeit, also zum Exitus des Unternehmens. Ein Unternehmenszusammenbruch trifft nicht nur die Eigentümer. Alle tragen schweren Schaden davon, in Form von Arbeitsplatzverlusten, Forderungsausfällen bei Kreditgebern und Lieferanten und durch den Wegfall eines Steuerzahlers. Also müssen alle Stakeholder an der Vermeidung von Unternehmenszusammenbrüchen interessiert sein.

Wie aber lässt sich solcher Schaden abwenden? Eine nachhaltige Lösung verspricht allein der Aufbau eines starken Eigenkapitalpolsters zum Auffangen von Verlusten in Krisenzeiten. Ein solches Verlustauffangpotential schafft man nur durch langfristige Gewinnmaximierung und damit einhergehende Gewinnthesaurierung. Das nenne ich nachhaltige Gewinnmaximierung zur Insolvenzprophylaxe.

Unternehmensethische Kritik

Mit diesem Befund wird sich das gewinnkritische Lager nicht zufriedengeben. Stattdessen wird vorgeschlagen, alle Stakeholder sollten sich – bildlich gesprochen – am runden Tisch versammeln. Dabei sollten sie sich in einem ersten Schritt auf einen „angemessenen Gewinn“, also auf ein sozial- und umweltverträgliches Gewinnniveau verständigen. Im zweiten Schritt soll es dann eine moralisch vertretbare Aufteilung der Verfügungsrechte gehen. Gemeint ist dabei eine gerechte Teilhabe aller Stakeholder am Unternehmenserfolg. Dieser unternehmensethische Vorschlag scheitert aber an den harten Fakten der Wirklichkeit.

Ein angemessener Gewinn reicht nicht

Unternehmen können sich im globalen Verdrängungswettbewerb nur behaupten, wenn sie über eine ausreichende Kapitalausstattung verfügen. Dazu müssen sie den Erwartungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber gerecht werden. Es gilt der alte Grundsatz: Die Liquidität folgt der Rentabilität. Unternehmen, die sich mit einem „auskömmlichen“ Gewinnniveau begnügen, werden nicht lange Bestand haben. Eine – gemessen am Branchendurchschnitt – unzureichende Rentabilität veranlasst Ratingagenturen zur Herabsetzung der Bonitätsnote. Damit erhöhen sich die Finanzierungskosten, was die Wettbewerbsfähigkeit weiter mindert. Somit ist der schleichende Niedergang dieses Unternehmens programmiert.

Der Stakeholderansatz funktioniert nicht

Nach Auffassung der ethisch-normativen BWL lässt sich eine gerechte Teilhabe aller vom Unternehmenshandeln betroffenen Gruppen nur im Rahmen des Stakeholdermodells umsetzen. Das ist leichter gesagt als getan. Das Streben nach Teilhabe wird nicht von weichen moralischen Vorstellungen, sondern von harten wirtschaftlichen Interessen der Stakeholdergruppen geleitet. Häufig kommt es sogar zu gruppeninternen Interessenkonflikten, zum Beispiel dann, wenn es darum geht, ob eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen am Standort A oder am Standort B abgebaut werden soll. Hier herrscht nicht die Moral, sondern das Recht des Stärkeren. Abgesehen davon: An einer Ausweitung ihrer Verfügungsrechte sind alle Stakeholdergruppen interessiert. Nur eines wollen sie nicht: Teilhabe am unternehmerischen (Verlust-)Risiko. Das sollen allein die Eigentümer/Eigenkapitalgeber tragen.

Damit bleibt es bei dem seit Jahrtausenden praktizierten Shareholdermodell mit seiner Einteilung in Restbetragsbeteiligte und Festbetragsbeteiligte (Wolfgang Stützel). Als Restbetragsbeteiligte tragen die Eigentümer das volle unternehmerische Risiko. Die übrigen Stakeholder sind risikoscheu und erwerben als Festbetragsbeteiligte vertraglich vereinbarte Leistungsansprüche, die von den Eigentümern zu erfüllen sind, auch wenn das Unternehmen tiefer Zahlen schreibt.

Der Kapitalmarkt gebietet einen effizienten Kapitaleinsatz

Zu Recht brandmarken Umweltschützer den verschwenderischen Umgang mit natürlichen Ressourcen, denn diese stehen nur in begrenztem Umfang zur Verfügung. Was für klares Wasser und saubere Luft zu beachten ist, muss für alle knappen Einsatzfaktoren gelten: der Einsatz nach dem ökonomischen Prinzip. Aber auch Eigenkapital ist knapp. Warum? Wie bereits festgestellt, schrecken die meisten Menschen davor zurück, das volle unternehmerische (Verlust-)Risiko zu übernehmen. Daraus folgt: Knappes Eigenkapital wandert in die Verwendungsalternative, die bei gegebenem Risiko die höchste Rendite in Aussicht stellt. Wer den Eigenkapitalgebern das Streben nach

langfristiger Gewinnmaximierung streng machen will, hat den Funktionsmechanismus des Kapitalmarkt Wettbewerbs nicht verstanden. Wer in der Tradition des deutschen Idealismus vermeintlich unbegrenztem Gewinnstreben moralische oder regulatorische Zügel anlegen möchte, sollte die Folgen bedenken: Risikokapital wandert ab ins Ausland, wo wettbewerbsadäquate Risikoprämien erwirtschaftet werden können. Das würde den Investitionsstandort Deutschland schwächen und eine Vielzahl inländischer Arbeitsplätze vernichten.

Moralisches Handeln von unsichtbarer Hand

Im Gegensatz zur ethisch-normativen BWL orientiert sich die traditionelle BWL am geltenden Wirtschaftssystem. Das Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung nimmt sie als Datum und sieht darin ein Instrument der unternehmerischen Risikovorsorge, um im marktwirtschaftlichen Verdrängungswettbewerb bestehen zu können. Mit dieser pragmatischen Haltung sieht sich die traditionelle BWL dem Vorwurf eines moralischen Defizits ausgesetzt. Ich halte diesen Vorwurf für unbegründet. Der marktwirtschaftliche Wettbewerb ist hart und mit einem Sanktionsmechanismus verknüpft: Gute Leistungen werden von den Nachfragern belohnt, schlechte Leistungen werden vom Markt verdrängt. Für diesen Sanktionsmechanismus brachte der Moralphilosoph Adam Smith das Sprachbild der unsichtbaren Hand ins Spiel. Sein Credo lautet: Ofenwarme Brötchen und schäumendes Bier verdanken wir nicht dem Wohlwollen, sondern dem Gewinnstreben der Bäcker und Brauer.

Die Menschen haben aber gegenüber Unternehmen nicht nur materielle, sondern auch ideelle Bedürfnisse. Statt von ideellen Bedürfnissen kann man auch von moralischen Ansprüchen der Stakeholder sprechen. Ein Unternehmer, der seine Kunden mit minderwertiger Ware betrügt, der gegenüber Lieferanten seine Zahlungsverprechen bricht, der die kreditgebenden Banken mit frisierten Bilanzen hinter Licht führt, der seinen Mitarbeitern Fürsorge, Anerkennung und persönlichen Respekt versagt, der schließlich die Erwartungen der Öffentlichkeit hinsichtlich einer umwelt- und sozialverträglichen Leistungserstellung verletzt, ein solcher Unternehmer handelt kurzfristig. Damit verliert er seinen guten Ruf und schadet am meisten sich selbst.

Mit dem Reputationsverlust kommt es zu einer Schmälerung des Goodwills und damit zu einer Verringerung des Shareholdervalue, also seines unternehmerischen Reinvermögens. Daraus folgt: Wollen Unternehmen langfristig Gewinne maximieren, müssen sie sich nicht nur mit den materiellen Bedürfnissen, sondern auch mit den moralischen Ansprüchen der Stakeholder auseinandersetzen.

Auf funktionierenden Märkten wird moralisches Unternehmenshandeln durch Gewinne belohnt und unmoralisches Handeln durch Verluste bestraft. Damit kann man sagen: Der Sanktionsmechanismus des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs erzeugt moralisches Unternehmenshandeln. Das nennt man Anreizethik. Aber der marktwirtschaftliche Wettbewerb ist kein Allheilmittel. Im Fal-

le eines Marktversagens muss der Staat als Regelschlichter eingreifen. Das gilt für den Umweltschutz ebenso wie für den Schutz der Schwachen.

Zunächst zum Umweltschutz: Saubere Luft, sauberes Wasser und eine Vermeidung übermäßiger Erderwärmung sind unabdingbare Voraussetzung menschlichen Lebens. Diese Umweltgüter werden zu weiten Teilen nicht auf Märkten gehandelt. Also gibt es keinen marktwirtschaftlichen Sanktionsmechanismus. In solchen Fällen muss der Gesetzgeber in die Bresche springen. Mit gesetzlichen Vorschriften zum Schutz der Umwelt muss er ein gemeinwohlorientiertes Unternehmenshandeln erzwingen.

Zum Schutz der sozial Schwachen: Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb werden Bestleistungen belohnt. So entsteht Wohlstand. Die Kehrseite: Leistungsschwache Mitglieder der Gesellschaft ziehen im Konkurrenzkampf den Kürzeren. In der Sozialen Marktwirtschaft greift der Gesetzgeber korrigierend ein, zum Beispiel mit Transferzahlungen und einem progressiven Einkommensteuertarif. Mit Vorschriften zum Arbeitnehmerschutz, zum Verbraucherschutz oder zum Jugend- und Mutterschutz grenzt er unternehmerische Entscheidungsspielräume ein und sichert damit moralisch vertretbares Unternehmenshandeln.

Um es klar zu sagen: In Sachen Ethik geht es nicht um die Frage, ob, sondern um die Frage, wie moralisch vertretbares Unternehmenshandeln erreicht werden soll. Die ethisch-normative BWL will den direkten Weg gehen: Ethische Ziele sollen im Zielsystem der Unternehmen verankert werden. Im sogenannten gewaltfreien Diskurs sollen sich die Stakeholder auf ein Gemeinwohlmaximierungsziel verständigen. Über diesen Lösungsansatz diskutiert die Diskursethik seit 50 Jahren – ohne greifbaren praktischen Erfolg. Warum? Weil sich die Menschen im Wirtschaftsleben eher vom Eigennutzdenken als von den moralischen Kategorien der Gesinnungsethik leiten lassen.

Im Gegensatz dazu vertraut die traditionelle BWL auf die Steuerungsfunktion der Anreizethik. Damit kann sie auf eine explizite Implementierung ethischer Ziele im Zielsystem der Unternehmung verzichten. Die Orientierung am Oberziel langfristiger Gewinnmaximierung sorgt im marktwirtschaftlichen Wettbewerb für moralisches Unternehmenshandeln, gesteuert von unsichtbarer Hand.

In der Sozialen Marktwirtschaft können die Bürger ihre Wünsche nach moralischem Unternehmenshandeln in zweifacher Weise durchsetzen: einerseits über den Sanktionsmechanismus des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, andererseits über die Wahl ihrer Volksvertreter, die Unternehmen qua gesetzlicher Vorschriften zu ethisch vertretbarem Handeln zwingen. In der traditionellen BWL gibt es keine ethikfreie Zone: Marktwirtschaftlicher Wettbewerb und repräsentative Demokratie sorgen für ethisch vertretbares Unternehmenshandeln. Um es mit Karl Hohmann zu sagen: Die Moral liegt in der Rahmenordnung.

Ulrich Döring ist emeritierter Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lüneburg und seit 30 Jahren Mitautor des Lehrbuchs „Güter Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“.