



## Leistung vs Erfolg: Welches Unternehmertum und welche Arbeitnehmerschaft braucht die Soziale Marktwirtschaft?

Präsentation zur DenkerInnenrunde

15.03.2017, Dr. Christopher Gohl



---

# Agenda

- I. **Wie kommt Verantwortung in die Wirtschaft?**
- II. Formen unternehmerischer Verantwortung
- III. Soziale Marktwirtschaft als Teilhabe-Wirtschaft
- IV. Die Rolle von Unternehmern und Arbeitnehmern



# I. Verantwortung: Smarte Unternehmer entziehen sich den Steuern





# I. Verantwortung: Ein Fremdwort am Markt?

- „Märkte sind amoralisch. Die anonyme Teilnehmerin muss sich nicht um die sozialen Konsequenzen ihrer Entscheidungen kümmern.“
- „Als Teilnehmer des Marktes sollten die Leute ihre eigenen Selbstinteressen verfolgen; als Teilnehmer des politischen Prozesses sollten sie vom Gemeinwohl geleitet sein.“ –



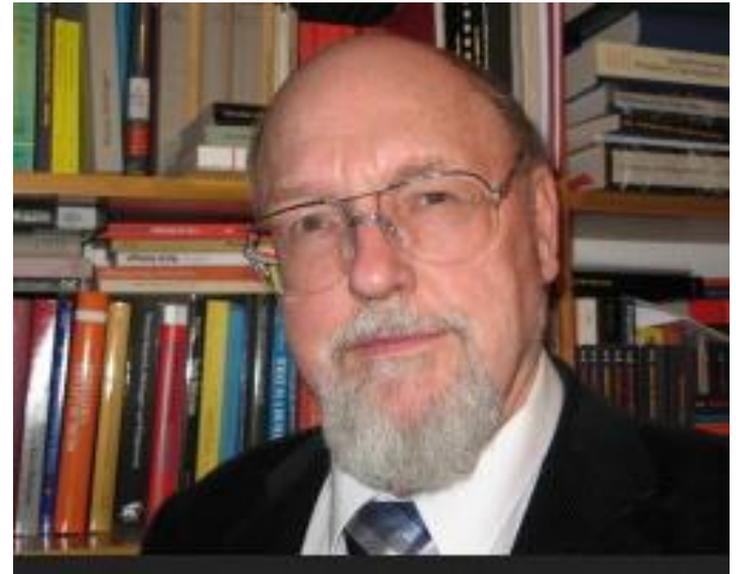
George Soros, Philanthrop



# I. Verantwortung durch Gesetz und Gebot

„Die ethische Qualität der Wirtschaft ist nicht davon abhängig, dass Kapitalisten in schöne Seelen verwandelt werden. Sie ist von einem institutionellen Rahmenwerk abhängig, das die Verfolgung der Einzelinteressen mit den grundlegenden Allgemeininteressen harmonisiert.“

„Die Waffen des Strafrechts sorgen für Gemeinwohldienlichkeit der Wirtschaft, nicht die appellative Bearbeitung des Gewissens der Wirtschaftssubjekte.“ –



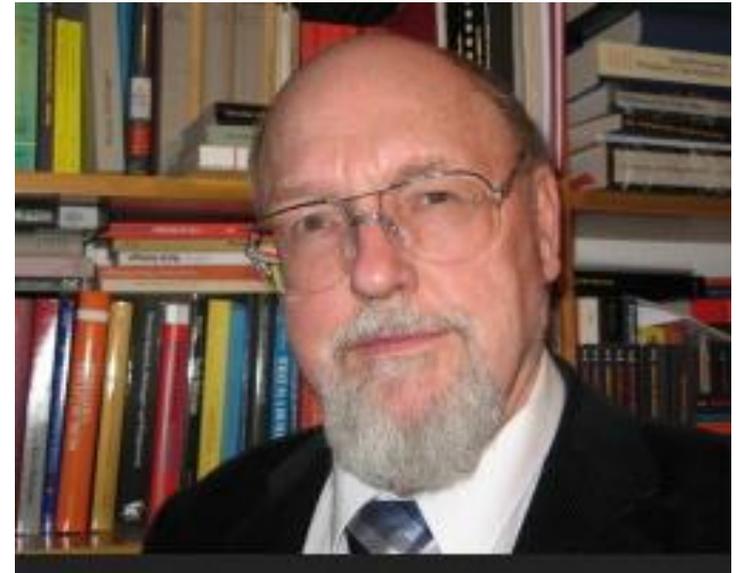
Wolfgang Kersting, Philosoph



# I. Kein Gewissen: der verantwortungsresistente homo oeconomicus

„Das besondere Interesse der Ethiker gilt den modernen Wilden, den Barbaren vom Stamm des homo oeconomicus. Sie sollen zivilisiert werden, ihnen sollen Sitte und Anstand beigebracht werden. (...)

Aber der homo oeconomicus ist ethikresistent, nicht unbedingt als Privatmann, jedoch als Wirtschaftssubjekt. Ihm ins Gewissen zu reden ist verlorene Liebesmüh' und schadet überdies der Moral.“

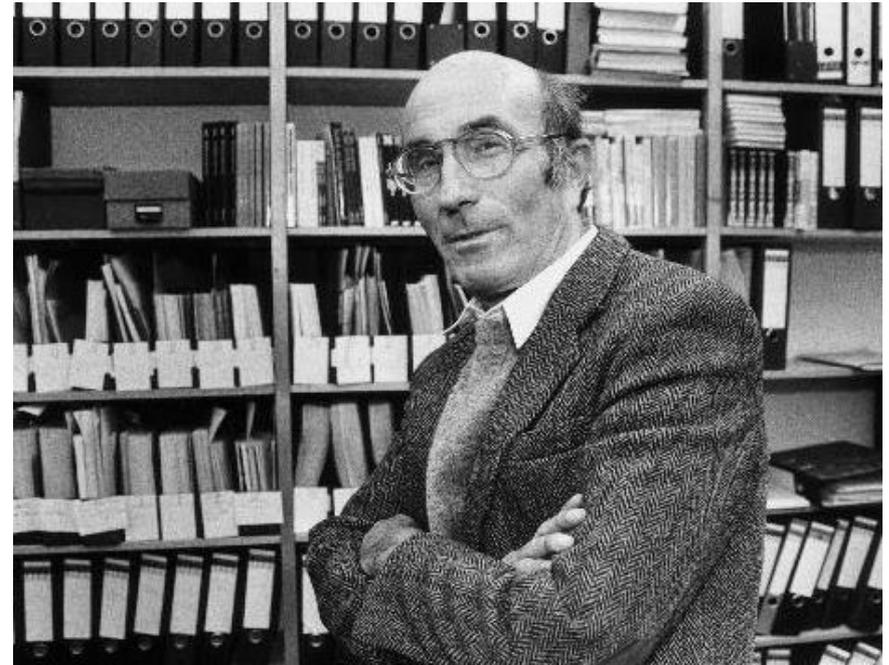




# I. Wirtschaftsethik scheint überflüssig

„Die Sache hat einen Namen:  
Wirtschaftsethik. Und ein  
Geheimnis, nämlich ihre Regeln.

Aber meine Vermutung ist, dass  
sie zu der Sorte von  
Erscheinungen gehört wie auch  
die Staatsräson oder die  
englische Küche, die in der Form  
eines Geheimnisses auftreten,  
weil sie geheim halten müssen,  
dass sie gar nicht existieren.“



Niklas Luhmann, Soziologe



# I. Standard-Vorstellung: Verantwortung kommt durch externe Korrekturen der Wirtschaft

- Ethik und Wirtschaft sind getrennte Bereiche
- Verantwortung heißt Haftung, Pflichten, Einschränkung – und damit Kosten
- Weil Verantwortung keine Gewinne bringt, müssen wir Unternehmen zur Verantwortung zwingen
- Die Wirtschaft macht Profite, der Staat sorgt für's Soziale





---

# Agenda

- I. Wie kommt Verantwortung in die Wirtschaft?
- II. Formen unternehmerischer Verantwortung**
- III. Soziale Marktwirtschaft als Teilhabe-Wirtschaft
- IV. Die Rolle von Unternehmern und Arbeitnehmern

## II. Sich an Recht und Gesetz halten: Compliance

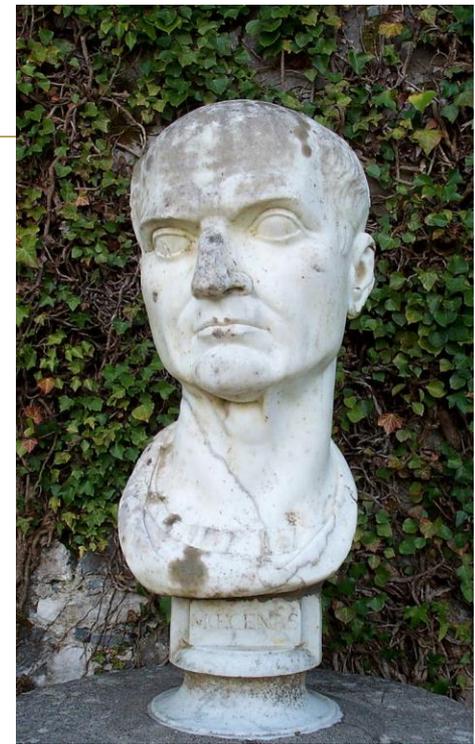
- Die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Codizes im Unternehmen: Compliance
  - Unternehmen handeln legal und disziplinieren sich durch eigene Richtlinien
  - Werden ihrer Haftung gerecht
- 
- Vermeidung von Litigation
  - Betrifft Unternehmen: Compliance Management System als Kontroll-System





## II. Profite selbst umverteilen: Philanthropie.

- Philanthropie: Der Unternehmer als Wohltäter
- Gesellschaftliche Verantwortung durch großzügiges Mäzenatentum und Stiftungen
  - Geteilte Profite erhöhen Reputation
  - Betrifft Unternehmer: Charakter



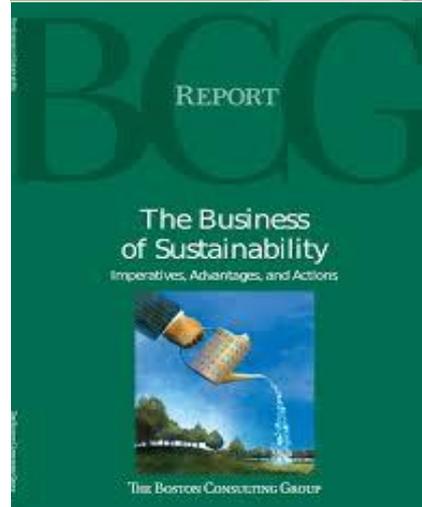


## II. Wirtschaften für die gemeinsame Welt: Wege zur Nachhaltigkeit – CSR.

- Corporate Social Responsibility (CSR): Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens in seiner Gesamtheit
  - Triple Bottom Line: ökonomisch, sozial, ökologisch – People Planet Profit
- nachhaltig verantwortlich managen / wirtschaften
- Betrifft Unternehmen: Strukturen und Kultur



## II. CSR-Entdeckung: Ethik ist das neue Grün!



- Bessere Produktion
- Neue Produkte mit USP
- innovative Strategien



## II. Wirtschaften für die gemeinsame Welt: Gute Geschäfte – Social Business.

FRANZ ALT  
PETER SPIEGEL

- Wirtschaft im Dienst der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen
- Nachhaltige Produktions- und Lieferkette PLUS besonderer Unternehmenszweck für Fortschritt
- Gewinn zur Maximierung sozialen und ökologischen Mehrwerts
- Innovationskraft besonders zur Überwindung von Armut





## II. Wirtschaften für die gemeinsame Welt: Wirtschaften für eine bessere Welt – Social Entrepreneurship.

- Social Entrepreneurs: Unternehmergeist für die Lösung gesellschaftlicher Probleme
- Profit als Mittel der kreativen Problemlösung
- Zweck: Impact durch skalierbare Lösungen
- Beispiel Terracycle / Tom Szaky

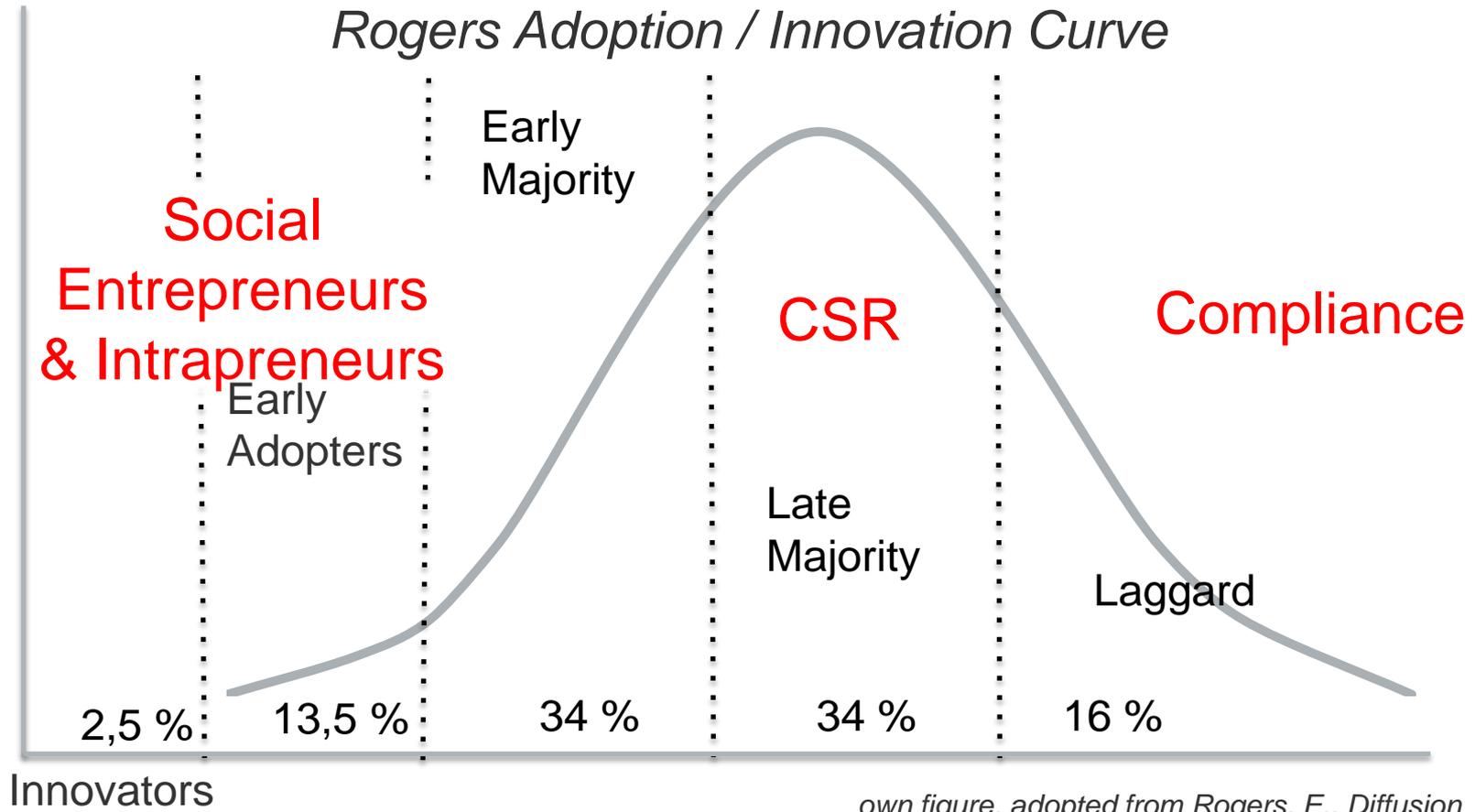


Everyone A Changemaker™





## Focus: Innovators and Early Adopters



*own figure, adopted from Rogers, E., Diffusion of Innovations, page 247, 3rd Edition 1983*



# Agenda

- I. Wie kommt Verantwortung in die Wirtschaft?
- II. Formen unternehmerischer Verantwortung
- III. **Soziale Marktwirtschaft als Teilhabe-  
Wirtschaft**
- IV. Die Rolle von Unternehmern und Arbeitnehmern



### III. Eine Global Stakeholder, keine Shareholder-Economy

Edward Freeman: Stakeholder-Economy

- Shareholder-Perspektive
  - traditionell: Unternehmen sind der Profitmaximierung für die Anteilseigner verpflichtet
- Stakeholder-Perspektive: Unternehmen sind der Mehrwertschöpfung für alle betroffenen Stakeholder verpflichtet, also auch
  - ihren Mitarbeitern, Banken und Zulieferern
  - ihren Kunden
  - ihrem lokalen Umfeld – Stadt, Region, Land
  - zivilgesellschaftlichen Gruppen und Regierungen





### III. Ein Unternehmen zu führen heißt, einen sozialen Prozess zu organisieren.

- Dialogische Logik: Stakeholder sind alle, die an der Schöpfung von Mehrwert beteiligt oder von ihr betroffen sind
- Das Stakeholder-Mentalität
  - Die Grundidee, Mehrwert für die Stakeholder zu schaffen, ist ziemlich simpel.
  - Unternehmen können verstanden werden als ein Set von Beziehungen zwischen Gruppen, die einen Anteil an den Unternehmensaktivitäten haben.
  - Beim unternehmerischen Handeln geht es darum, wie Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter, Geldgeber (Aktienbesitzer, Anteilseigner, Banken), Gemeinden und Manager mit einander interagieren, um Werte zu schaffen.
  - Ein Unternehmen zu verstehen heißt zu wissen, wie diese Beziehungen funktionieren.
  - Und der Job der Führungskraft oder des Unternehmers ist es, diese Beziehungen zu pflegen und zu gestalten.“  
Freeman u.a. (2010: 24).
- Stakeholder als Partner einer auf ein geteiltes Problem / Anliegen bezogenen Interaktion – der Wertschöpfung.



---

### **III. Freiheit in und durch den Kapitalismus: Was heißt unternehmerische Freiheit und Verantwortung?**

„The real issue behind the discussion of the corporative objective function is that of economic and political freedom.“ –  
Freeman, Wicks, and Parmar, 2004



### III. Was heißt unternehmerische Verantwortung?

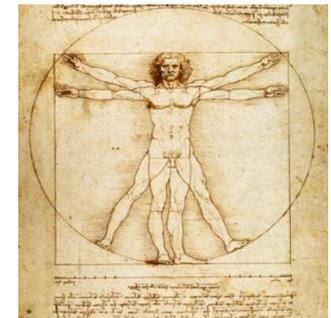
#### Verantwortung als Korrektur der quantitativen Freiheit des homo oeconomicus?

- Haftung, Pflicht
  - Think: Einschränkung
  - Think: Kosten-Nutzen-Analyse – „Avoiding bad als Problem“



#### Verantwortung als Ausdruck qualitativer Freiheit des homo sapiens!

- Freiwillige gewohnheitsmäßige Kalkulation der Folgen meines Handelns auf Andere
  - Think: Befreiung
  - Think: Stakeholder-Dialog – „doing good together“





### III. Werte sind Treiber für Innovation und Erfolg.

- Prinzipien für Profite – Gewissen für Gewinn
  - Verantwortung heißt, Mehrwert für alle schaffen zu wollen
  - Ethos senkt Kosten: Litigation, Reputation, Konflikt
  - Ethos kapitalisiert Vertrauen, guten Willen und Unterstützung von Stakeholdern
  - Ethos führt zu verbesserten oder neuen Produkten und strategischen Innovationen



**benefits (+)**

**costs (-)**





---

# Agenda

- I. Wie kommt Verantwortung in die Wirtschaft?
- II. Formen unternehmerischer Verantwortung
- III. Soziale Marktwirtschaft als Teilhabe-Wirtschaft
- IV. Die Rolle von Unternehmern und Arbeitnehmern**



# H2H, nicht B2B oder B2C: Homo Sapiens statt Homo Oeconomicus

Wirtschaften heißt, mit Menschen für Menschen Mehrwert zu schaffen.

## Quantitative Freiheit des *homo oeconomicus*

- Wie maximiere ich meinen Profit?
  - Think: Maximierende Rationalität
  - Think: Milton Friedman – Darth Vader



## Qualitative Freiheit des *homo sapiens*

- Welchen Mehrwert will ich wie schaffen?
- Think: Dialogische Vernunft
- Think: Edward Freeman & Amartya Sen – Yoda

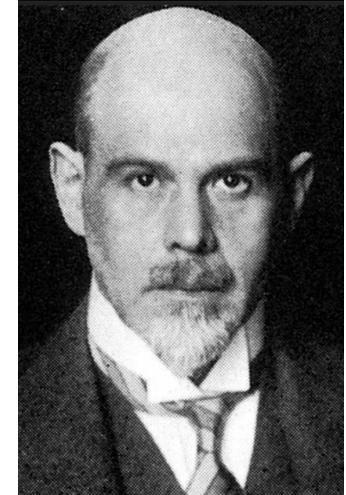




## IV. „Das Unternehmen ist eine gesellschaftliche Veranstaltung.“

„Wirtschaftlich betrachtet ist die Welt eine Vereinigung Schaffender. Wer Arbeit, Arbeitszeit oder Arbeitsmittel vergeudet, beraubt die Gemeinschaft. Verbrauch ist nicht Privatsache, sondern Sache der Gemeinschaft, Sache des Staates, der Sittlichkeit und Menschheit.“

*Walther Rathenau*





## IV. Familienunternehmer leben Verantwortung vor





## IV. Familienunternehmer leben Verantwortung vor

Soziale, ökologische, kulturelle, pädagogische und integrative Leistungen des „Mighty Mittelstand“

- 3,65 Millionen kleinen und mittelgroßen Unternehmen im Lande
- 60 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze
- vier von fünf Auszubildenden in Deutschland
- Fortbildungen und Aufstiegschancen
- Produkte, Innovationen und Exporte Probleme lösen und die Welt besser



## IV. Sozialpartnerschaft: Miteinander von Arbeitnehmern und Arbeitgebern





# Danke.

Kontakt:

**Weltethos-Institut**

an der Universität Tübingen

Hintere Grabenstraße 26, 72070 Tübingen

Telefon: ++49 7071 54940-30

Telefax: +49 7071 54940-40

[gohl@weltethos-institut.org](mailto:gohl@weltethos-institut.org)