

Managen ohne GewinnMAXIMIERUNG ist vernünftig

Plädoyer für ein umfassendes, gemeinschaftliches Handeln

von Helena Neuhaus, Girhaldenweg 8, 8048 Zürich

Vorausgeschickt: Diesen Text schrieb ich im August 2005 im Modul «Management» während meines Nachdiplomstudiums «Philosophie und Management» an der Universität Luzern. Heute würde ich andere, aktuelle Beispiele erwähnen. Zum Inhalt stehe ich nach wie vor zu 100% und deshalb belasse ich ihn unverändert.

Möge der Ex-Präsident der SNB, Philipp Hildebrand Recht haben, als er im Januar 2017 versprach, dass eine «nachhaltige Wachstumspolitik» bzw. «inklusives Wachstum» bald in aller Munde sein werde.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel:	Titel:	Seite:
I	Hintergrund: Etwas Wirtschaftsgeschichte	1
II	Börsenkurse steigen nicht kontinuierlich	2
III	Die «unvernünftige» Lehre der Gewinnmaximierung	2
IV	Es geht auch anders	3
V	Über die «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns»	3
VI	«Wert» – ein vielschichtiger Begriff	5
VII	Über Sinn und Nutzen	6
VIII	Aufruf zum «gemeinschaftlichen Handeln»	7
IX	Buchhinweise	8

I Hintergrund: Etwas Wirtschaftsgeschichte

Die Schweizer Wirtschaftsgeschichte war in den letzten 200 Jahren bis etwa ins Jahr 1985 von zahlreichen Unternehmenspionieren geprägt. Erwähnenswert sind nicht nur die Gründer der früheren Flaggshippe BBC, Sulzer, Aluisse, Ciba Geigy und Swissair, um nur die fünf Bekanntesten zu nennen, sondern auch weitere Firmengründer, wie beispielsweise ein Gottlieb Duttweiler, der die Gesellschaftsform der Genossenschaft vorzog oder der Top-Unternehmer Georg H. Endress, der sein Familienunternehmen dank innovativer Messtechnik zu Lebzeiten und ohne Börsengang von Null auf über eine Milliarde Franken Umsatz brachte. Dazu kommt eine stattliche Anzahl weiterer Familien- und/oder mittelständischer und Kleinunternehmen (KMU), die über Generationen hinweg erfolgreich wirken.

Ob mit fundiertem betriebswirtschaftlichem Hintergrundwissen oder (häufiger) nicht, allen war gemeinsam, dass sie von einer Idee ausgingen. Ihre Motivation für ihr unternehmerisches Tun war nicht, möglichst rasch viel Geld zu verdienen, wie die jeweiligen Unternehmensportraits zeigen, im Zentrum stand vielmehr der Pioniergeist, die Suche nach einer Herausforderung, die Lust, etwas Neues zu kreieren, etwas zu wagen, etwas zu produzieren, das auf Interesse stiess.

Die fünf eingangs erwähnten «Flagshippe» und einige mehr sind in den letzten zwanzig Jahren von der Bildfläche verschwunden. Heute stehen andere Grossunternehmen im Blitzlicht der Medien, doch Tatsache ist – laut Bundesamt für Statistik (BFS)¹ – dass die Schweizer Wirtschaft weiterhin zu über 99 Prozent aus KMU besteht. Da sich die Finanz- und Wirtschaftspresse in den Medien fast ausschliesslich zu den Börsenkotierten und deren steigenden oder fallenden Aktienkursen äussert, wird von der Leserschaft die Bedeutung der KMU leicht vergessen. Und waren es früher erst wenige Investoren, die sich über den Aktienkauf an Unternehmen beteiligten, so verführte die Hochkonjunktur der 80er Jahre eine wachsende Anzahl von Menschen, mit Aktien zu spekulieren in der Erwartung auf schnellen Gewinn.

¹ Zeitraum 1985-2001: Anteil: Beschäftigte:
Kleinunternehmen 88,00 % 25%

Mittelständische	11,65 %	42%
Grossunternehmen	0,35 %	33%

II Börsenkurse steigen nicht kontinuierlich

Konkrete Anzeichen, dass Börsenkurse nicht endlos nach oben zeigen, gab es indes anlässlich des Börsencrashes vom 19. Oktober 1987*. Kaum war der Schrecken verklungen, setzte sich das gierige Streben nach Geld, ohne etwas dafür zu tun, fort. Als Wirtschaftsjournalistin oder Medienvertreter vernahm man damals an den Bilanzpressekonferenzen der börsenkotierten Unternehmen immer häufiger, dass der grosse Gewinn nicht etwa wegen des geschickten Wirtschaftens erzielt worden sei, sondern dank der erfolgreichen Anlagestrategien. Einige getrauten sich sogar zu sagen, dass man die Produktion aufgeben könnte, weil das Geld anlegen zu höheren Gewinnen führe, und niemand schien daran zu zweifeln, dass dieser Geldregen einmal versiegen könnte. Banken- und Versicherungsvertreter, Anlageberater und namhafte Wirtschaftsrepräsentanten gerieten in Euphorie, als die jüngsten Börsenneulinge innert kürzester Zeit eine höhere Börsenkapitalisierung erreichten als 100-jährige Wirtschaftsunternehmen, die ihr Schiff durch einige Stürme der Wirtschaftsgeschichte gesteuert hatten.

Die wenigen kritischen Stimmen blieben ungehört oder wurden als ewig Gestrige oder notorische Pessimisten abgestempelt. Das Wort «Shareholder-Value» war längst in aller Munde und charismatische Wirtschaftsführer à la Martin Ebner schafften es, selbst braven Bürgerinnen und Bürgern, die bis anhin noch nie auch nur im Traum daran gedacht hatten, Aktien zu erwerben, nicht nur das Ersparte aus der Tasche zu ziehen, sondern oft auch gravierende Risiken einzugehen, mit dem Ziel, das bescheidene Kapital zu vermehrfachen. Schmerzhaft Dämpfer verursachten erst wieder die Börsencrashes von 1998 und 2000. Nur wenige hatten es geschafft, rechtzeitig auszusteigen. Zurück blieben ein paar wenige lachende Gewinner und eine Masse Verlierer, die sich verwundert die Augen rieb.

Das Positive an den jüngsten Kurseinbrüchen: Das kopflose Spekulieren war vorbei. Anstelle der früheren Euphorie trat indes nicht die Vernunft, sondern Angst um das verbleibende Vermögen und Enttäuschung, dass schnelle Kursgewinne nur noch Strohfeder sind. Zu einer vertieften Einsicht kam es nicht, nämlich, dass nicht hohe Quartalsgewinne und die damit verbundenen Anstiege der Aktienkurse den langfristigen Erfolg eines Unternehmens garantieren, sondern dass es ein nachhaltiges Wirtschaften braucht, unter Einbezug aller Stakeholder (Investoren, Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Umgebung, Umwelt, usw.). Es dürfte kein Zufall sein, dass börsenkotierte Unternehmen in ihrer Existenz stärker gefährdet sind als Familienunternehmen, einerseits, weil sie nicht (mehr) von ihren Gründern geführt werden, sondern von angestellten Managern, andererseits, weil sie die Aktionäre befriedigen müssen. Familienunternehmen planen langfristiger, sie investieren den erwirtschafteten Gewinn primär zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens und erst an zweiter oder dritter Stelle als Erfolgsbeteiligung der einzelnen Familienaktionäre (wenn überhaupt).

III Die «unvernünftige» Lehre der Gewinnmaximierung

Warum diese ausschweifende Einführung ins Thema? – Weil die Betriebswirtschaft nach wie vor lehrt, das Ziel der Unternehmensführung sei die Gewinnmaximierung. Wenn dem so ist, dann muss man die Ethik gleich ausklammern, denn dann ist es gleichgültig, ob ein Unternehmen Produkte herstellt, die der Menschheit dienen oder solche, die sie vernichten; gleichgültig, ob sie die Lebensqualität von Menschen erhöht oder zerstört. Dann wird es nachvollziehbar, wenn die Börse jubelt, wenn Hunderte von Menschen entlassen werden. Dann erstaunt es nicht, wenn die Zahl der «working poor» steigt, Menschen, die in einem Vollzeitpensum nicht genug verdienen, um auf das Existenzminimum zu kommen. Und noch weniger erstaunt es, wenn eine wachsende Anzahl von Menschen den Sinn ihrer Arbeit nicht mehr erkennt und die Bindung zum Arbeitgeber sinkt.

«Es gibt nur noch Arbeitsinstrumente, die je nach Alter und Geschlecht verschiedene Kosten machen», schrieb Karl Marx 1848 im «Kapitalistischen Manifest» über die Lohnarbeiter in den Fabriken. Wie aktuell das klingt! Es genügt nicht, im eigenen Land «working poor» in Kauf zu nehmen, immer häufiger wird die Produktion in Billiglohnländer verschoben, um die Arbeitskosten zu reduzieren, die auf die Gewinne drücken. Kein Wunder, dass in verschiedenen Ländern die Schere zwischen Arm und Reich weit auseinander geht; wir haben es mit einer neuen Form von Ausbeutung zu tun. Auch heute kummuliert eine Elite Kapital und garnieren CEOs Millionengehälter, während Arbeiter und Verkäuferinnen mit ihrem Minimallohn in der Armut stecken bleiben.

* Der legendäre schwarze Freitag von 25. Oktober 1929 war längst vergessen oder hatte bestenfalls historische Bedeutung.

Allerdings heisst das nun nicht, dass die Lehre Marx', die schliesslich im Kommunismus mündete, eine Lösung für die gegenwärtigen Probleme sein könnte. Es würde genügen, wenn das unternehmerische Tun mit Sinn und Nutzen legitimiert wird, wenn Mitarbeitende nicht nur als «Human Kapital», sondern als Menschen einbezogen werden und wenn das Unternehmen nicht nur den nächsten Quartalsgewinn fokussiert, sondern langfristiges Überleben anstrebt.

IV Es geht auch anders

Natürlich existieren diese Unternehmen schon heute. Stellvertretend für viele, nenne ich die bereits anfangs erwähnte Endress+Hauser, die ihre «Firmen-Philosophie» in zehn «Glaubenssätzen» formuliert, wobei es beim ersten darum geht, dem Kunden zu dienen und von ihm zu lernen und der zehnte lautet: «Wir bejahen den Gewinn und sehen in ihm die treibende Kraft der Unternehmensgruppe.» (vgl. Anhang, Seite 9). Das Unternehmen entwickelte sich seit seiner Gründung im Jahre 1953 zu einem weltweit begehrten Anbieter von Messgeräten und Automatisierungslösungen. Es ist in 38 Ländern tätig, beschäftigt 6200 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Umsatz von 1,2 Milliarden Franken. 1995 übernahm der Sohn des Firmengründers die Leitung des Familienunternehmens, die Unabhängigkeit bleibt bestehen.

Ein weiteres, sehr aktuelles Beispiel (Juli 2005) eines erfolgreichem Unternehmers ist Bruno Marazzi, der Erbauer des neuen Wankdorf-Stadions in Bern. Dreizehn Jahre habe er in dieses Projekt investiert, auch aus Leidenschaft für den Fussball, erklärte er im Radio-Interview am Eröffnungstag. Die Journalistin, die trotz intensivem Recherchieren nichts Negatives über den erfolgsverwöhnten Generalunternehmer hatte finden können, fragte ihn, weshalb er seine Angestellten im Vergleich zu Branche überdurchschnittlich gut bezahle, statt mehr Gewinn für sich selber einzunehmen. Die Antwort war, dass auch die Mitarbeitenden an der Freude teilhaben sollen und dass nur Fairness die Motivation fördert.

In beiden – und vielen seit langem erfolgreich wirtschaftenden KMU* – wird gelebt, was Prof. Dr. Arnold Weissman in seinem Buch «Sinnergie» und in seinen unzähligen Management-Seminaren mit der Kurzformel auf den Punkt bringt: «Nutzen bieten, heisst Nutzen ernten.» Weissman wird nicht müde, den Managern zu erklären, dass es eine ganz andere Qualität der Unternehmensführung sei, den Gewinn als logische Folge des geschickten – man könnte auch sagen des rationalen – Wirtschaftens zu betrachten und nicht als Ziel. Das Kunstwort Sinnergie, zusammengesetzt aus Sinn und Synergie, verdeutlicht, dass unternehmerisches Tun also auch Sinn machen muss.

V Über die «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns»

Obwohl in sämtlichen Werken der Betriebswirtschaftslehre die Gewinnmaximierung gelehrt wird, behaupte ich, dass diese Zielsetzung zu einseitig und deshalb falsch ist. Ich will mich im Folgenden mit dem Werk von Gerhard Seel «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns» auseinandersetzen und daraus Grundlagen suchen, die das wirtschaftliche Handeln auf eine neue Basis stellen. Dabei will ich versuchen, eine Auswahl der philosophisch-mathematisch formulierten Grundsätze und Definitionen in ein einfaches, aber konkretes praktisches Beispiel zu übersetzen. Ich beginne bei der Definition zum zweckrealisierenden Handeln:

(1) «Das planende Handeln überhaupt und das zweckrealisierende Handeln im besonderen hat die Fähigkeit des konkreten Subjekts zur Voraussetzung, durch einen Willensentschluss – nicht nur unmittelbar auf den Willensentschluss folgende, sondern auch – in ferner Zukunft liegende Sachverhalten zu realisieren.» (Seel Seite 125)	Der Unternehmer A ** stört sich daran, kurze, ebene Strecken zu Fuss zu gehen. Er sucht nach einem Mittel, das seiner Bequemlichkeit dienen würde und hat die Idee, ein zusammenlegbares Trotinett zu produzieren. Er hat den Willen, intensiv daran zu arbeiten und das Produkt in absehbarer Zeit zu vermarkten.
--	--

* Natürlich muss – der Vollständigkeit halber – erwähnt sein, dass es auch schlecht geführte KMU gibt, genau so wie es verantwortungsbewusste börsenkotierte Grossunternehmen gibt. Als langjährige Wirtschaftsjournalistin habe ich indes eher die in dieser Arbeit beschriebenen Zustände beobachtet.

** Der Unternehmer A ist ein real existierender Zürcher Unternehmer namens Wim Ouboter, vgl. <http://www.startglobal.org/en/starthome/press/inthepress/aargauerzeitung.html> (Stand 04.08.05)

Von drei möglichen Arten der Zwecksetzung, wählt der Unternehmer A (künftig nur noch als A bezeichnet) die dritte Variante:

<p>Zu Df (21), Punkt 3: «Er setzt zunächst einen Endzweck und entscheidet dann – rückwärts bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt schreitend – über die jeweils zeitvorgängigen Zwecksetzungsalternativen.» (Seite 127)</p>	<p>A hat in seinem Kopf die Vision eines zusammenlegbaren Trotinetts und stellt sich vor, dass im Jahr 2005 mehrere Hundert Personen mit einem zusammenlegbaren Trotinett durch Zürich flitzen. Auf seiner Planungszeitlinie schreibt er auf, dass spätestens 2004 mit dem Verkauf begonnen werden muss, zuvor mit der Werbung und der Vermarktung, ab 2003 mit der Produktion und 2002 mit der Planung und Erstellung der ersten Prototypen.</p>
--	---

Am Anfang stand für A die Vision und nach dieser Vision formulierte er die Strategie, die zur Umsetzung der Vision führt. Er handelt rational, denn «ein gesetzter Endzweck begründet die Anwendung des Zweckmässigkeitskriteriums bei den Entscheidungen über die zeitvorgängigen Zwecksetzungsalternativen».

Doch das Handeln von A ist nicht nur zweckrealisierend, es ist gemäss Definition 24, (Seite 128) auch wertrealisierend:

<p>«Ein Sachverhalt x ist wertvoll genau dann, wenn der Existenz von x gegenüber der Nichtexistenz von x der Vorzug gebührt, selbst und zumindest für den Fall, dass ausser X kein weiterer Sachverhalt existiert.» oder «Ein Sachverhalt x ist wertvoll genau dann, wenn x von einem konkreten Subjekt als wertvoll beurteilt wird.» (Seiten 128, 129)</p>	<p>Das von A produzierte Trotinett ist wertvoll, weil es ein neues Produkt ist und es bisher noch keine zusammenlegbare Trotinette gab. – Es ist für A wertvoll, weil es seinen Zweck erfüllt, indem A damit rasch und bequem eine bestimmte Strecke hinter sich bringen kann.</p>
---	--

Ich erwähne noch, dass sich A in einer «absoluten Günstigkeit seiner Handlungssituation» (Seite 138) befindet, weil er sowohl über einen hohen Machthorizont verfügt, das heisst die absolute Macht und Freiheit besitzt, allein über die Art und Weise des unternehmerischen Vorgehens zu entscheiden und zudem über genügend Eigenmittel verfügt, um sein Vorhaben in einem bestimmten Zeitraum umzusetzen. Somit springe ich direkt auf das dritte Kapitel: Das ökonomische Handeln und Wirtschaften (ab Seite 134) und hier zu K 6 und K 7, die sich wieder leicht auf A anwenden lassen:

<p>(K 6) «Entscheide dich in jeder Entscheidungssituation für diejenige deiner Zwecksetzungsalternativen, welche die für dich optimale Kombination von Wertrang und Realisationswahrscheinlichkeit besitzt.» (Seite 137)</p>	<p>A hätte sich anstelle des zusammenlegbaren Trotinetts zum Beispiel für ein zusammenlegbares Velo oder ein anders geartetes Vehikel entscheiden können, doch nur das zusammenlegbare Trotinett erfüllte seine Bedürfnisse optimal und beim Trotinett war die Wahrscheinlichkeit der schnellen Realisierung und Vermarktung am grössten.</p>
<p>(K7) «Entscheide dich so, dass durch dein Handeln dein Nutzen maximiert wird.» (Seite 137)</p>	<p>Die Entscheidung von A, das zusammenlegbare Trotinett zu produzieren, nützte nicht nur seiner persönlichen Bequemlichkeit, sondern zusätzlich einer Vielzahl weiterer Personen und führte dadurch zu einem überwältigenden Unternehmenserfolg (-nutzen).</p>

Eine weitere Gegenüberstellung von Lehrsätzen und Praxis wäre durchaus möglich, doch will ich es dabei bewenden lassen, denn Tatsache ist, dass kein Mensch auf Grund von theoretischen Grundsätzen zum Unternehmenspionier wird. Hilfreich sind die Formeln eher rückwirkend, zum Beispiel als Reflexion über den gesamten Ablauf einer unternehmerischen Tätigkeit, angefangen bei der erfolgreichen Lancierung eines neuen Produktes bis zur gewinnbringenden Vermarktung desselben.

VI «Wert» – ein vielschichtiger Begriff

An dieser Stelle ist es angebracht, anzugeben, wie der Begriff «Wert» verwendet wird. Im Text «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns» von Gerhard Seel ist darunter «Geldwert» zu verstehen. Im «Philosophischen Wörterbuch» (herausgegeben von Georgi Schischkoff, Seiten 776, 777) steht zum Wort «Wert» unter anderem «Wert ist ein von den Menschen gefühlsmässig als übergeordnet Anerkanntes, zu dem man sich anschauend, anerkennend, verehrend, strebend, verhalten kann... Inhaltliche Unterscheidungen sind Güterwerte, logische, ethische und ästhetische Werte, das Angenehme, Nützliche und Brauchbare, das Wahre, das Gute das Schöne....Psychologisch betrachtet wird der Wert eines Gegenstandes im alltäglichen Sinne darin gesehen, dass er dazu geeignet ist, Lusterlebnisse hervorzurufen und dazu veranlasst, von ihm Besitz zu ergreifen.»

Diese Art von Wertvorstellungen sind es denn auch, die Menschen zum unternehmerischen Handeln bewegen, wie eine aktuelle (Juli, August 2005) Radioserie über erfolgreiche Unternehmenspioniere bestätigt. Die in dieser Sendung am häufigsten genannten Motivationsfaktoren waren:

- Freude am Forschen
- Lust, etwas Neues zu kreieren
- Neugierde und Pioniergeist
- Interesse an neuen Lösungen
- Spass am Tüfteln
- Der Wille, etwas bewirken zu wollen

Natürlich steckt irgendwo im Hinterkopf auch die Erwartung eines künftigen Ertrags, nur: Diese Erwartung steht nie an erster Stelle, was ebenfalls aus zahlreichen früheren Interviews und Firmenportraits in verschiedensten Publikationen hervorgeht. Ein Ertrag wird, wie oben nach Prof. Weissman erwähnt, als *Folge* des erfolgreichen Wirtschaftens verstanden und generell als Notwendigkeit für das Weiterbestehen des gegründeten Jungunternehmens.

Selbstverständlich können selbst hoch motivierte UnternehmerInnen nicht darauf verzichten, in zeitlich festgelegten Wirtschaftsperioden eine Gewinn/Verlust-Rechnung bzw. eine Kosten-Nutzen-Rechnung (Seel, Seite 157) zu erstellen. Und natürlich trifft es zu, dass das zu Beginn eingesetzte Kapital nur dann vergrössert wird, wenn ein Gewinn erwirtschaftet wurde. Die Frage ist nur, ob man aus dieser rechnerisch-logischen Tatsache ableiten soll, das Ziel des Wirtschaftens sei das «Ziel der Maximierung des in der Wirtschaftsperiode erzielten Gewinns» (Seite 158). Während die Wichtigkeit, einen Gewinn erzielen zu müssen, unbestritten ist, so ist die Betonung auf «Gewinn*maximierung*» äusserst bedenklich. Zumindest müsste dann gefragt werden, wofür dieser maximale Gewinn eingesetzt werden soll: Allein zur Befriedigung der Shareholder oder unter Berücksichtigung aller Stakeholder? Und an welcher Stelle soll diese Gewinnmaximierung in der Erfolgsrechnung stehen? Vor oder nach getätigter Investitionen? Vor oder nach Abzug der Steuern?

Ein ausschliesslich auf Gewinn*maximierung* ausgerichtetes Unternehmen handelt nach rein wirtschaftsökonomischen Gesichtspunkten vielleicht rational. Doch würden sämtliche Unternehmer eine radikale Gewinnmaximierung anstreben, dann würden sie – so ist zu befürchten –

- noch weniger Steuern bezahlen, und dies auf Kosten der Gesellschaft,
- keine zukunftssträchtigen Investitionen tätigen,
- keine gemeinnützigen Spenden ausschütten
- bestenfalls minimalste ökologische Richtlinien einhalten
- ihre Mitarbeitenden ausbeuten und
- Tiefstlöhne bezahlen.

VII Über Sinn und Nutzen

Möglich, dass einige Unternehmen mit diesen Strategien eine gewisse Zeit überleben. Der gegenwärtige Trend zum Neoliberalismus zeigt durchaus in diese Richtung. Ob diese Art von Wirtschaften – in einem grösseren Zusammenhang betrachtet «Sinn macht», steht auf einem anderen Blatt. Nur: Wenn Wirtschaftsleute im Denkmuster verhaftet bleiben (das sie schliesslich in der BWL gelernt haben) sie hätten als CEO die Pflicht zur Gewinnmaximierung, dann sehen sie in diesem Streben danach durchaus ihren (eigenen) Sinn und hinterfragen ihn kaum. Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich (Prof. an der Universität St. Gallen) sprach diesbezüglich kürzlich (TagesAnzeiger vom 6. Juli 2005) in einem Interview von Sachzwängen in einer globalisierten Welt. «Allerdings fallen diese Sachzwänge nicht vom Himmel, sondern entstehen aus der Wechselwirkung der Wettbewerbssteilnehmer». Ulrich plädiert für den Einbezug von ethischen Dimensionen: «Die eine ist ein handlungsorientierter Sinnhorizont, die andere umfasst Leitplanken, moralische Verbindlichkeiten, die man nicht überschreiten soll.» Leitplanken brauche es, um sämtlichen Bürgern ein freies und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen, wenn die Wirtschaft dies in Zeiten eines degenerierten Liberalismus nicht tue, dann sei es Sache der Öffentlichkeit, die Spielregeln zu ändern. Mit «Öffentlichkeit» meint Ulrich nicht den Staat, sondern eine «freie und gleiche Bürgergesellschaft», ein «Bürgerliberalismus», der auf Eigenverantwortung und Solidarität beruht.

Damit kommt ich zurück zum Ausgangstext von Gerhard Seel «Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns», und zwar zum Kapitel über «Die Struktur des gemeinschaftlichen Wirtschaftens» (Seiten 160 ff) mit der Aussage, dass die oberste Maxime des gemeinschaftlichen Wirtschaftens wie folgt lautet: «Maximiere den langfristigen Nutzen der gegenwärtigen und zukünftigen Mitglieder der Gemeinschaft.» (K 14, Seite 161). Als Träger des gemeinschaftlichen Wirtschaftens bezeichnet Seel die Familie oder den Staat. Darüber hinaus könnte man Familienbetriebe nennen bzw. KMU, die über Generationen hinweg erfolgreich wirtschaften, gerade weil sie vom Prinzip des «langfristigen Nutzens» ausgehen und danach handeln.

Es ist notwendig, an dieser Stelle den Begriff «Nutzen» genauer zu definieren, wie oben den Begriff «Wert». Ist mit Nutzen ausschliesslich der pekuniäre Aspekt gemeint? – Wenn ja, dann wäre ein Management, das keine Nutzen- bzw. Wertmaximierung anstrebt, vielleicht wohlütig und sicher «irrational», dies gemäss Df 46 (Seite 159) die lautet: «Ein Handlungsträger x handelt mit Bezug auf einen Handlungsträger y wohlütig genau dann, wenn die Handlung für y zusätzlichen Nutzen und für x keinen zusätzlichen Nutzen mit sich bringt.»

Wenn aber mit «Nutzen» auch «weiche Faktoren» gemeint sind, dann handelt eine Geschäftsleitung nicht einfach «wohlütig» oder «irrational», bloss weil sie in einer bestimmten Zeitspanne darauf verzichtet, einen maximalen Gewinn zu verbuchen. Indem sie beispielsweise Geld für die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investiert, ihnen möglicherweise sogar «Incentives» bezahlt und ausserdem ökologische und soziale Engagements an ihrem Standort eingeht, handelt sie langfristig ausgesprochen «nutzenorientiert»: Dank gut ausgebildeten Mitarbeitenden und einem guten Ansehen in der Region – möglicherweise sogar auf internationaler Ebene – wird die Unternehmung weitaus erfolgreich arbeiten können als solche, die mit «Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen» in die Schlagzeilen geraten. Umfragen zeigen bereits seit einigen Jahren, dass eine wachsende Zahl von Konsumentinnen und Konsumenten darauf achtet, unter welchen sozialen – oft auch ökologischen – Bedingungen die Produkte erstellt werden, die sie nach Hause tragen wollen, seien es Nahrungsmittel oder Kleider, bald wird dies wohl auch für Investitionsgüter gelten. «Ethisches Verhalten» wird immer mehr zum unternehmerischen «Zwang» weil dank heutigen Medien das Fehlverhalten immer schneller verbreitet wird und sich schädigendes Verhalten (Beispiel Shell) blitzschnell einen Umsatzrückgang verursachen.

Es gäbe nun eine Reihe von «Vernunftgeboten» – bezogen auf Moralität und Legalität – anzufügen (Seel, Seiten 168–180), die das «unternehmerische nutzenmaximierende Handeln» legitimieren oder eben nicht, was das Fazit der von Seel sorgfältig herausgearbeiteten Kriterien ist: «Zusammenfassend ist festzustellen, dass das unternehmerische Wirtschaften, obwohl es einem Vernunftzweck dient, wegen der aufgezeigten Verletzungen von Vernunftgeboten weder Legalität erster Stufe noch Legalität zweiter Stufe besitzt.» Anders verhält es sich mit der «Legalität des gemeinschaftlichen nutzenmaximierenden Handelns» (Seite 182). Der wichtige Unterschied: «Das unternehmerische Wirtschaften entzieht der individuellen Nutzung die verfügbaren Basismittel in absoluter Weise. Das gemeinschaftliche Wirtschaften schränkt hingegen den individuellen Nutzen nur zeitweilig und nur zu dem Zwecke ein, zu einem späteren Zeitpunkt einen umso höheren individuellen Nutzen realisieren zu können.» (Seite 184)

Gerade dieser letzte Satz scheint mir indes nicht ausschliesslich auf das gemeinschaftliche Handeln im «republikanischen Staat» anwendbar, sondern lässt sich aus meiner Sicht durchaus auf Wirtschaftsunternehmen übertragen, vorausgesetzt, dass sich diese von einem Maximum an Gemeinschaftssinn leiten lassen. Doch so rational, logisch und durchaus nachvollziehbar die philosophisch-ökonomischen Überlegungen Seels sind, sehe ich zurzeit keine Möglichkeit, als Unternehmensberaterin bzw. Organisationsentwicklerin mit diesen Kriterien zu arbeiten, schon deshalb nicht, weil Unternehmen sich konsequenterweise auflösen müssten, wenn ihre CEOs erkennen, dass sich die ökonomische Maxime der Gewinnmaximierung *nicht* mit einer vernunftbegründeten Moralität und Legalität vereinbaren lässt.

VIII Aufruf zum «gemeinschaftlichen Handeln»

Ich kann Unternehmer indes sehr wohl dahin gehend begleiten, indem ich sie von der «Vernunft» eines sozial- und ökologisch verantwortbaren Handelns überzeuge, und wenn ich die Begriffe «Wert» und «Nutzen» im ideellen Sinne anwende.

Eine «Zukunftskonferenz» (das ist eine Methode im Bereich der Organisationsentwicklung) betrachtet beispielsweise ein Unternehmen als eine «Person», die sich grundsätzliche philosophische Fragen stellen muss, wie zum Beispiel:

- Wer bin ich?
- Woher komme ich?
- Worüber bin ich heute glücklich oder traurig?
- Wie sehe ich meine Zukunft in zehn oder x Jahren?
- Wie komme ich dahin?

An so einer Konferenz wird insofern «gemeinschaftlich gehandelt», als nicht nur die Mitarbeitenden als Beteiligte dazu eingeladen werden, sondern auch Kunden, Lieferanten, Geldgeber, politische Vertreter der Region, usw. Gemeinsam wird nach Antworten zu diesen Fragen gesucht und gemeinsam wird ein Zukunftsbild entworfen, das allen erstrebenswert erscheint und gemeinsam danach suchen, wie sie vorgehen müssen, um das Zukunftsbild (die Vision) zu realisieren. Dieses Vorgehen kommt der Df 47 (Seel, Seite 160) sehr nahe, die lautet: «Eine Mehrzahl von Individuen wirtschaftet gemeinschaftlich genau dann, wenn sie im Rahmen einer Institution durch Wohlthätigkeit gegenüber den nachfolgenden Generationen den langfristigen Nutzen aller gegenwärtigen und zukünftigen Mitglieder der Institution zu maximieren sucht.» Absolut zutreffend ist die Definition allerdings nur dann, wenn wir nicht nur den pekuniären Nutzen meinen, sondern eben auch die ideellen Aspekte, die zu einer höheren Lebensqualität führen.

Genau wie der einzelne Mensch, kann auch die Unternehmung nicht existieren, ohne in irgend einer Form «schuldig» zu werden. Denn es gibt immer Momente, in denen wir andere schädigen, nicht weil wir dies wollten oder gar als «vernünftig» betrachten würden, sondern weil wir – weil wir essen müssen – auf die Zerstörung von anderen Lebewesen angewiesen sind. An dieser Tatsache kann auch eine «gemeinschaftlich handelnde Republik» nichts ändern. Wir stehen hier vor dem gleichen Problem wie mit Kants «kategorischen Imperativ»: Selbst wenn wir diesen Grundsatz bei jeder einzelnen Entscheidung vor Augen hätten, könnten wir nicht ausschliessen, andere zu schädigen, weil wir schlichtweg nicht in der Lage sind, alle künftigen Folgen einer gegenwärtigen Gesetzgebung zu erkennen.

Was wir allerdings tun können, ist, als Individuum, als Mitglied einer Gesellschaft und als Führungsperson einer Unternehmung, stets nach gemeinschaftlichem Handeln zum Wohle aller zu streben. Das ist durchaus sinnvoll, nicht nur, weil es wirtschaftlich auch dem Einzelnen besser geht, wenn es allen gut geht, sondern weil dann – philosophisch gesehen – eine hohe Stufe der Legitimität für ökonomisches Handeln erreicht wird. Wenn wir die Anzahl der Basismittel erhöhen, um mehr an Unterprivilegierte verteilen zu können und oder um bessere Voraussetzungen für künftige Generationen zu schaffen, dann ist wirtschaftliches Wachstum legitim, aber nur dann, denn sonst handelt es sich um nichts Anderes als um Machtstreben. Wenn ein echter Wille für einen besseren Ausgleich zwischen Reich und Arm bei den Privilegierten dieser Welt vorhanden wäre, dann liessen sich Vorgehensweisen finden. Die Philosophie liefert dazu die vernunftmässigen Argumente; konkrete Anleitungen zum Handeln finden wir in der Ethik. Nur so könnten Emigrationen aus wirtschaftlichen Gründen gestoppt und nur so könnte ein weit gehend sozialer Friede erreicht werden. Verzicht auf eigene Gewinnmaximierung ist so gesehen nicht dumm oder altruistisch, sondern «vernünftig» im wahrsten Sinne des Wortes.

IX Buchhinweise

- Arendt Hannah, Macht und Gewalt, Piper, München, Zürich, 14. Auflage, 2000
- Bärthlein Karl, Wolandt Gerd, Herausgeber, Lehrstücke der praktischen Philosophie und der Ästhetik, Schwabe & Co Verlag, 1977
- Beck Ulrich, Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, edition suhrkamp, Frankfurt am Main, 1986
- Drucker F. Peter, Die postkapitalistische Gesellschaft, Econ Verlag 1993
- Forrester Viviane, Der Terror der Ökonomie, Paul Zsolnay Verlag, 1997
- Foucault Michel, Dispositive der Macht, Merve Verlag, Berlin, 1978
- Frankl Viktor E. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, Piper, Zürich, 8. Auflage 1996
- Höffe Otfried, Gerechtigkeit, Verlag C.H. Beck, München, 2002
- Kant Immanuel, Kritik der reinen Vernunft, Felix Meiner Verlag, 1971 (Nachdruck)
- Königswieser Roswita, Exner Alexander, Systemische Intervention, Klett-Cotta, Stuttgart 1998
- Lutterer Wolfram, Systemtheorie und Organisation, NDK-Lesetext und Vorlesung
- Lynch Dudley und Kordis Paul, Schlüssel zur Globalisierung – Handbuch für den Wandel, Junfermann, 1996
- Lynch Dudley, DelphinDenken – Gewinn mit Gehirn, Orell Füssli, 1993
- Malik Fredmund, Führen, Leisten, Leben, Heyne Verlag München, 2. Auflage 2001
- Malik Fredmund, Systemischen Management, Evolution, Selbstorganisation, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1993
- Mann Rudolf, Die fünfte Dimension der Führung – Quelle für Produktivität und Kreativität im Unternehmen, Econ Verlag, Düsseldorf, 1993
- Maturana Humberto R., Varela Francisco J., Der Baum der Erkenntnis, Scherz, Bern, 3. Auflage 1987
- Mintzberg Henry u.a., Strategie Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Überreuter Wirtschaft, 2004
- Popitz Heinrich, Phänomene der Macht, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen, 2. Auflage 1999
- Riklin Alois, Verantwortung des Akademikers, VGS Verlagsgemeinschaft St.Gallen, 1987
- Rousseau Jean-Jacques, Du Contrat Social, Garnier-Flammarion, Paris, 1966
- Safranski Rüdiger, Globalität findet individuell statt, in der Zeitschrift Index Herbst 2003
- Saner Hans, Anarchie der Stille, Lenos Verlag, Basel, 1990
- Schischkoff Georgi, Herausgeber, Philosophisches Wörterbuch, Kröner Verlag, 1991
- Seel Gerhard, Struktur und Geltung des wirtschaftlichen Handelns, im Buch Lehrstücke der praktischen Philosophie und der Ästhetik, Schwabe & Co Verlag, 1977
- Senge Peter M., Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta-Verlag, 1990
- SQP Publication S.A., Herausgeber, Die schweizerische Wirtschaft von 1291 bis 1991, 1991
- Thommen Jean-Paul, Betriebswirtschaftslehre Band 1 bis 3, Unternehmung und Umwelt, Marketing; Materialwirtschaft, Produktion, Finanzierung, Investition; Personal, Organisation, Führung, Verlag Hans Schellenberg, 1989
- Ulrich Peter, Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Herder Verlag, 2005
- von Foerster Heinz, Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, NDK-Lesetext
- Weissman Arnold und Feige Joachim, Sinnergie – Wendezeit für das Management, Orell Füssli, Zürich, 1997
- Weizenbaum Joseph, Kurs auf den Eisberg, pendo-verlag, Zürich, 1984
- zur Bonsen Matthias, Führen mit Visionen, Gabler Management, 1994