

# 1 Nachhaltige Marktwirtschaft statt Neoliberalismus

Nachdem sowohl der Kommunismus als auch der Turbokapitalismus versagt haben, scheint das sinnvollste System eine **nachhaltige Marktwirtschaft** mit klaren sozialen und ökologischen Leitplanken und einer effizienten nationalen und internationalen Regulierung zu sein. Nachhaltige Marktwirtschaft begnügt sich jedoch nicht mit sozialen und ökologischen Leitplanken, sondern wendet das Prinzip der Nachhaltigkeit direkt auf die Wirtschaft an: durch ein zukunftsorientiertes **nachhaltiges Management**, durch **nachhaltige Ressourcennutzung**, durch das **Prinzip Verantwortung**, durch eine Wirtschaft, die für den Menschen da ist – und nicht umgekehrt, durch ein **Wachstum der Lebensqualität** – nicht der materiellen Güter, sowie durch die Beachtung der **ökologischen Verträglichkeit**. Was das heutige neoliberale Wirtschaftssystem in die Krise geführt hat, waren im Wesentlichen kurzfristige Profitmaximierung, Deregulierung und überzogene Risikoaffinität – vor allem im Bankenbereich –, übersteigertes Wachstumsstreben »auf Pump« und eine Vernachlässigung nachhaltiger Erfolgspotenziale. Wie noch zu zeigen sein wird, ließen sich diese grundlegenden Fehler in einer nachhaltigen Marktwirtschaft weitgehend vermeiden. Und nur mit einer an Nachhaltigkeit orientierten Wirtschaft wären wir auch in der Lage, die drohende Umweltkrise abzuwenden.

Nachhaltige Marktwirtschaft – ist das nicht ein Widerspruch in sich? Ja und nein. Ja, wenn man von den heutigen neoliberalen Denkmustern ausgeht. Wenn man sich davon aber freimacht, sind nachhaltiges Wirtschaften und Marktwirtschaft durchaus kein Gegensatz. Denn nachhaltiges Wirtschaften ist keine Öko-Diktatur. Eine nachhaltige Marktwirtschaft nutzt die Vorteile des Marktes und kombiniert diese mit den Grundsätzen nachhaltigen, das heißt dauerhaften und

zukunftsorientierten Managements, statt der heutigen ausschließlich kurzfristig orientierten Unternehmens- und Wirtschaftspolitik. Eine nachhaltige Marktwirtschaft versucht, aus den Ursachen der Krise zu lernen. Sie setzt nicht auf völlige Deregulierung der Märkte. Denn diese brauchen, wie wir gesehen haben, klare Spielregeln und gesellschaftliche beziehungsweise soziale sowie ökologische Leitplanken. Und sie benötigen auch eine Regulierung kritischer Bereiche, insbesondere in den Finanzmärkten.

Eine nachhaltige Marktwirtschaft verfolgt die **Ziele**:

- Aufhebung der (heutigen) Gegensätze zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem und Integration in einen systemischen Ansatz
- Sicherung von stetiger wirtschaftlicher Entwicklung und sinnvoller Beschäftigung in einem fairen Wettbewerbsumfeld
- Wirtschaft ist für den Menschen da und soll zu einer Verbesserung der Lebensqualität beitragen (kein Wachstum um jeden Preis)
- Wirtschaft der Verantwortung – statt neoliberaler Verantwortungslosigkeit
- Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und Schonung der Ressourcen
- Sicherung von sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit, auch für nachfolgende Generationen
- Internationale Zusammenarbeit auf der Basis von Gleichberechtigung, Fairness, Verantwortung und Solidarität
- Förderung menschendienlicher und umweltschonender nachhaltiger Technologien

Eine so verstandene nachhaltige Marktwirtschaft verspricht weniger Krisenanfälligkeit, weniger soziale Spannungen, weniger Staatsverschuldung, eine bessere Erhaltung unserer Lebensgrundlagen und eine höhere Lebensqualität. Und im Gegensatz zu den Versprechungen des Neoliberalismus, die sich spätestens mit der Krise alle als Luftnummern erwiesen haben, können diese Versprechungen bei Anwendung der nachfolgenden Grundsätze auch gehalten werden.

## Der Begriff Nachhaltigkeit

Der Begriff **Nachhaltigkeit** ist heute in aller Munde. Das zeugt einerseits grundsätzlich von einer zunehmenden Wichtigkeit und Akzeptanz. Andererseits ist der Begriff durch die häufige Verwendung in unterschiedlichen Zusammenhängen inhaltlich fast etwas überdehnt und beliebig geworden. Dabei ist der Begriff eigentlich relativ klar definiert, sogar international. Bereits 1987 definierte die Brundtland-Kommission das Nachhaltigkeitsziel wie folgt: Eine wirtschaftliche Entwicklung, die die **Bedürfnisse der Menschen heute befriedigt, ohne die Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen einzuschränken, und dabei unsere natürlichen Lebensgrundlagen erhält** (Brundtland-Bericht). Dabei werden ökonomische, ökologische und soziale Werte beachtet. Mit diesen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sind im Wesentlichen gemeint:

- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Sie orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken, keinen Raubbau an der Natur zu betreiben. Ökologisch nachhaltig wäre eine Lebensweise, die die natürlichen Lebensgrundlagen nur in dem Maße beansprucht, wie diese sich regenerieren.
- **Soziale Nachhaltigkeit:** Ein Staat oder eine Gesellschaft sollte so organisiert sein, dass sich die sozialen Spannungen in Grenzen halten und Konflikte nicht eskalieren, sondern auf friedlichem und zivilem Wege ausgetragen werden können.
- **Ökonomische Nachhaltigkeit:** Eine Gesellschaft sollte wirtschaftlich nicht über ihre Verhältnisse leben, da dies zwangsläufig zu Einbußen der nachkommenden Generationen führen würde. Allgemein gilt eine Wirtschaftsweise dann als nachhaltig, wenn sie dauerhaft betrieben werden kann.

So die Definition der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (Wissenschaftliche Dienste). Die Idee der Nachhaltigkeit sprengt also den traditionell ethischen Bereich des Zwischenmenschlichen und erweitert den Verantwortungsbereich auf die gesamte Weltbevölkerung, inklusive nachfolgender Generationen, sowie auf die gesamte Biosphäre hin. Der Verantwortungsbereich des Menschen hat sich erweitert durch seine Ausbreitung, durch eine globalisierte Wirtschaft und durch eine immer weitreichendere Technologie- und Ressour-

cennutzung, die mittlerweile die gesamte Biosphäre beeinflussen und bedrohen kann. In diesem Sinne ging das Ziel der Nachhaltigkeit auch in den Artikel 1 des EG-Vertrags ein (Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft) sowie in die Abschlusserklärung des Weltgipfels von Johannesburg 2002: »We agreed that the protection of the environment, and social and economic development are fundamental to sustainable development, based on the Rio Principles.« (Johannesburg Declaration 2002). Nachhaltigkeit ist also eigentlich als Ziel relativ klar umschrieben und international akzeptiert. Auf der Konferenz in Rio 1992 haben nahezu alle Staaten die Agenda 21 und das Prinzip nachhaltiger Entwicklung als Leitbild für das 21. Jahrhundert anerkannt.

Doch bald wehte schon der eisige Wind des Neoliberalismus durch die Welt und hat die ersten zaghaften, internationalen Ansätze zur Nachhaltigkeit weggeblasen wie ein Frühlingssturm die Blütenblätter. Zwar wurden 1997 in Kyoto noch Reduktionsziele für Emissionen verabschiedet. Da waren aber wichtige Staaten, wie USA, Kanada, Australien, China, Indien und die übrigen Entwicklungsländer nicht mehr dabei. Im Übrigen wurden diese Ziele von kaum einem Land – außer Deutschland – eingehalten. Der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit spielte international noch kaum eine Rolle. Zwar gibt es Sozialstandards der internationalen Arbeitsorganisation ILO, die »ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization, adopted in 2008«, die bislang jedoch unverbindlich geblieben sind und zum Beispiel nicht den Weg in die WTO gefunden haben. Die Anwendung des Nachhaltigkeitsprinzips auf die Wirtschaft selbst hat noch gar keine Rolle gespielt. Im Gegenteil, das Leben über die Verhältnisse, das Verprassen der Ressourcen und das Anhäufen von Schulden wurden sogar zum internationalen Markenzeichen des Neoliberalismus.

Wie stand und steht es in Deutschland um die Nachhaltigkeit? Hier wurde nach Rio der Umweltschutz deutlich höher gewichtet als zuvor, es wurde eine Umweltverträglichkeitsprüfung für Großinvestitionen installiert, die Ökosteuer eingeführt und im letzten Jahrzehnt wurden die erneuerbaren Energien stark ausgebaut. Insbesondere auf kommunaler Ebene wurden in der Folge von Rio eigene Agenda 21-Projekte initiiert. Die Regierung Schröder hat sogar eine *Nachhaltigkeitsstrategie* entwickelt und 2001 einen *Rat für Nachhaltige Entwicklung* einberufen, dessen Auftrag sich gut anhört:

*»Nachhaltigkeitspolitik soll eine wichtige Grundlage schaffen, um die Umwelt zu erhalten und die Lebensqualität, den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und die wirtschaftliche Entwicklung in einer integrierten Art und Weise sowohl in Deutschland als auch international voran zu bringen. Ziel ist es dabei, eine ausgewogene und gerechte Balance zwischen den Bedürfnissen der heutigen Generation und den Lebensperspektiven künftiger Generationen zu finden. Die Bundesregierung hat im Jahr 2001 den Rat für Nachhaltige Entwicklung berufen. Er berät sie in ihrer Nachhaltigkeitspolitik und soll mit Vorschlägen zu Zielen und Indikatoren zur Fortentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen sowie Projekte zur Umsetzung dieser Strategie vorschlagen.«*

Die Regierung Merkel hat beides übernommen und mittlerweile sogar einen »Staatssekretärsausschuss für Nachhaltige Entwicklung« eingerichtet. Dies ist lobenswert, allerdings geändert, so scheint es, hat es in der Realität noch nicht viel. Zur gleichen Zeit erodierte die soziale Marktwirtschaft und der Neoliberalismus inszenierte das genaue Gegenteil von nachhaltigem Wirtschaften. Der Finanzmarkt wurde dereguliert und im Übrigen die Gier zum Maß aller Dinge. So wurde die Krise auch bei uns unausweichlich.

Zwar wird der Begriff Nachhaltigkeit in Politik und Wirtschaft durch den Klimawandel immer häufiger verwendet, doch wird in der heutigen Zeit überwiegend wirtschaftlichen Zielen eindeutig der Vorrang eingeräumt. Die übrigen Aspekte, sowohl der soziale, insbesondere aber der ökologische, werden ziemlich in den Hintergrund gedrängt und teilweise nur als ökologisches Feigenblatt in Werbebroschüren von Unternehmen verwendet. Dabei ist aus systemischer Sicht der Ökologische derjenige mit der höchsten Priorität. Denn die Menschheit und deren Wirtschaft sind Teil des Gesamtsystems »Erde«. Und im Zweifel kann die Erde, kann die Natur auch ohne uns, wir aber nicht ohne die Natur. Und wie der Klimawandel zeigt, sind wir heute dabei, unsere natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu zerstören. An zweiter Stelle kommt das Soziale: die Gesellschaft, der Mensch. Diesen hat die Wirtschaft zu dienen. Dies wird philosophisch niemand in Frage stellen, klingt aber ungewohnt für die Ohren eines Wirtschaftlers.

Mit dieser Ergänzung wollen wir die Nachhaltigkeit als Leitbild unserem Wirtschaftsansatz zugrundelegen und ihr dadurch eine neue und umfassende Bedeutung geben – mit all ihren drei Komponenten. Denn der Begriff Nachhaltigkeit drückt am ehesten aus, welchen Anforderungen ein Wirtschaftssystem heute gerecht werden muss. Er ist eigentlich unentbehrlich, »weil er Brücken baut zwischen wirtschaftlichem Handeln und ethischer Verantwortung, zwischen Gegenwart und Zukunft, zwischen Ursache und Wirkung. Nachhaltigkeit führt weg vom linearen hin zum systemischen Denken. Kein anderer Begriff bündelt in sich so sehr soziale, ökonomische und ökologische Interessen auf zukunftsfähige Entwicklung wie dieser. Er ist ein Dachbegriff, der in sich viele Aspekte positiver Zukunftsgestaltung vereint.« (Hamberger).

### Nachhaltiges Wirtschaften

Am anschaulichsten lässt sich der Kern **nachhaltigen Wirtschaftens** erläutern, wenn man auf seine ursprüngliche Bedeutung zurück geht. Der Begriff stammt nämlich aus der Forstwirtschaft. Er wird auf eine Schrift von Carl von Carlowitz aus dem Jahr 1713 zurückgeführt, in der er von der »nachhaltenden Nutzung« der Wälder schrieb (Tremmel). Damit bezeichnete er die Bewirtschaftungsweise eines Waldes, bei welcher immer nur so viel Holz entnommen wird, wie nachwachsen kann, so dass der Wald nie zur Gänze abgeholzt wird, sondern sich immer wieder regenerieren kann. In diesem Zusammenhang wird schnell klar, was gemeint ist. Man kann einen Wald in kürzester Zeit komplett abholzen und das Holz verkaufen. Damit profitiert man von der Aufforstungsarbeit der Vorgänger und realisiert einen einmaligen hohen Gewinn. Danach hat man jedoch keinen Wald und damit auch kein Einkommen mehr. Würde man wieder aufforsten, so müsste man je nach Baumart und Standort 20 bis 90 Jahre lang warten, bis der Wald wieder nachgewachsen ist und verwertet werden kann. Es leuchtet jedem ein, dass dies keine vernünftige Forstwirtschaft wäre. Eine nachhaltige Forstwirtschaft achtet darauf, dass immer nur ein Teil des Waldes genutzt und dieser dann gleich wieder aufgeforstet wird, damit einerseits der Boden nicht erodiert oder junge Bäume ohne den Schutz der Großen nicht von Stürmen zer-

stört werden und andererseits auch ein regelmäßiges Einkommen über die Jahrzehnte hinweg erzielt werden kann. Anhand dieses Beispiels lässt sich gut ableiten, welche **Komponenten** zu einem **nachhaltigen Wirtschaften** gehören:

- **Nachhaltiges Management:** Ein Management mit einer mittel- bis langfristigen Zielorientierung, das jederzeit darauf achtet, die Existenzgrundlagen, Ressourcen und Erfolgspotenziale dauerhaft zu erhalten; das nicht zu Gunsten einer kurzfristigen Profitmaximierung die Ertragschancen der Zukunft verspielt – also das genaue Gegenteil der neoliberalen Wirtschaftsmaxime.
- **Nachhaltige Erfolgspotenziale** fördern und erhalten: Die dauerhafte Einkommenserzielung erfordert eine regelmäßige Förderung und Pflege der nachhaltigen Produktionsfaktoren; in der Forstwirtschaft also der Bäume, der Gerätschaften, der Waldwege, des Knowhows und des Personals. Man muss dabei eben auch fortwährend Bäume pflanzen, die wegen ihres langsamen Wachstums erst von der nächsten oder übernächsten Generation genutzt werden können. Nachhaltige Erfolgspotenziale für die allgemeine Wirtschaft sind etwa **attraktive Produkte**, **hohe Kunden- und Marktorientierung**, **ausreichende Produktivität**, **gut ausgebildete und motivierte Personalressourcen** und **stabile Finanzen**. Wenn diese Faktoren vernachlässigt werden, kann man zwar kurzfristig die Gewinne erhöhen, zerstört oder schwächt aber die Erfolgspotenziale für die Zukunft.
- Dazu kommt noch als wesentliches Prinzip die **nachhaltige Ressourcen -nutzung**: In der Forstwirtschaft also pfleglicher Umgang mit Waldboden und Setzlingen, sowie sparsamen Einsatz von Dünger, Schädlingsbekämpfungsmitteln, Energie und gegebenenfalls Wasser. Für die Wirtschaft im Allgemeinen bedeutet es sparsamen Umgang mit Rohstoffen und Energie, sowie umweltschonende Produktion, möglichst in Form einer Kreislaufwirtschaft.

Diese Grundprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens gelten sowohl für die Mikro-Ökonomie, also **für Unternehmen**, als auch für die Makro-Ökonomie, das heißt **für Volkswirtschaften**. Wir werden im Folgenden auf beide Aspekte eingehen. Die Grundprinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens basieren auf den Erfahrun-

gen von Jahrtausenden. Durch ihr Nichtbeachten sind schon ganze Volkswirtschaften und große Landstriche zerstört worden, weil alle Wälder abgeholzt wurden und die Böden unwiederbringlich erodiert sind.

Um zu verdeutlichen, wie grundlegend sich unser heutiges Wirtschaftssystem von einer nachhaltigen Wirtschaft unterscheidet, lassen Sie uns das folgende Gedankenexperiment machen. Man stelle sich einmal vor, die deutsche Forstwirtschaft würde sich, um mit der Zeit zu gehen, entscheiden, die oberen Führungsränge mit Betriebswirten mit MBA-Abschluss von Chicago zu besetzen, die die Forstwirtschaft nach neoliberalen Grundsätzen umgestalten dürften. Die würden die Wälder vermutlich erst mal privatisieren und durch ein Konsortium von Deutscher Bank und Goldman Sachs an die Börse bringen. Dann würden die Wälder in fünf Jahren abgeholzt (die Herren haben einen Fünfjahresvertrag) und parallel dazu sukzessive die Mitarbeiter der Forstwirtschaft entlassen, die man dann ja nachweislich nicht mehr braucht. Die Gewinne würden explodieren und das neue Management von Aktienanalysten und Wirtschaftsjournalisten bejubelt. Bürgern, die ihren Wald vermissen, würde man sagen, dass man für die Globalisierung schon Opfer bringen müsse. Schließlich habe die neue Strategie einen erheblichen Wachstumsschub ausgelöst, den das alte Management jahrelang verschlafen habe. Wenn dann nach fünf Jahren aus der Forstwirtschaft nichts mehr zu holen ist (vergleiche Abbildung 7), ist das clevere Management schon längst, mit hohen Tantiemen und Abfindungen versorgt, zur Deutschen Bahn weitergezogen, wo seine erfolgreiche Strategie der Bahn endlich den ersehnten Börsengang bringen soll.

Leider unterscheidet sich die Realität kaum von dieser Satire: Wir stehen heute durch ein alles andere als nachhaltiges Wirtschaftssystem kurz davor, sowohl unsere wirtschaftlichen Grundlagen als auch die gesamten Lebensgrundlagen unseres Planeten zu zerstören. Der heutige neoliberale Turbokapitalismus ist das genaue Gegenteil einer nachhaltigen Wirtschaft. Da werden keine Bäume für die nachfolgenden Generationen gepflanzt, sondern Urwälder wegen kurzfristiger Gewinne unwiederbringlich abgeholzt oder gar brandgerodet, die energetischen Ressourcen (wie Erdöl, Erdgas und Kohle) und sonstige Rohstoffe innerhalb kurzer Zeit verbraucht und den nachfolgenden Generationen stattdessen immense Schulden hinterlassen. »Nach mir die Sintflut« ist der unausgesprochene Leitsatz des heutigen Wirtschaftssystems.





Abbildung 7: Infolge der Urwaldrodung reißt die Erosion tiefe Gräben, sogenannte Gullys, in das Land  
(Quelle: Aniram, [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com))

Nachdem sich die Versprechungen des Neoliberalismus spätestens durch die Krise in Luft aufgelöst haben (siehe Kapitel II.4) sollten wir dieses durch und durch schädliche Wirtschaftssystem so schnell wie möglich hinter uns lassen und uns einer nachhaltigen Wirtschaft zuwenden.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet dabei keinesfalls grüne Spintisiererei oder ein Zurück ins wirtschaftliche Mittelalter. Weiterhin dürfen und sollen alle wirtschaftlichen Errungenschaften und Erkenntnisse der Neuzeit, die sich in der Praxis bewährt haben, wie Marktwirtschaft, Wettbewerb, private und öffentliche Organisationsformen, Geldwirtschaft, Welthandel und dergleichen die Grundlage unserer Wirtschaft bilden, vorausgesetzt sie erfüllen die Kriterien der Nachhaltigkeit und vermeiden die Systemfehler, die in der Krise offenbar wurden. In einer Welt der endlichen Ressourcen und verletzbarer Ökosysteme müssen wir dahin kommen, dass Ökonomie und Ökologie keine Gegensätze mehr sind, sondern sich gegenseitig bedingen (vergleiche Kriebich). Wie dies in der Praxis ausgestaltet werden kann, soll im Folgenden näher ausgeführt werden.

## Wirtschaft ist für den Menschen da – nicht umgekehrt!

Dieser Grundsatz ist eigentlich banal und selbstverständlich und von Adam Smith bis Milton Friedman von allen Wirtschaftstheoretikern so postuliert: Die Wirtschaft dient der möglichst optimalen Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Sie ist also **Mittel – nicht Zweck**.

Wenn dieser Grundsatz trotz seiner allgemeinen Akzeptanz eigens vorangestellt wird, so deshalb, weil er in der Praxis von den meisten Wirtschaftsakteuren **auf den Kopf gestellt** wird: Wirtschaft ist für sie eine Veranstaltung zur Erzielung möglichst hoher Profite und zu Akkumulierung von möglichst viel Kapital – Menschen (Kunden und Mitarbeiter) und ihre Bedürfnisse sind hierzu die Mittel! An dieser Umkehrung krankt die Wirtschaft, insbesondere seit der Neoliberalismus sich weltweit durchgesetzt hat.

Nicht ganz unschuldig daran ist bereits der Urvater der Marktwirtschaft, Adam Smith. Er sah im Eigennutzstreben der Menschen den eigentlichen Motor der Wirtschaft und meinte, dass Markt und Konkurrenz überhöhte Preise und Profite begrenzen würden und so die »unsichtbare Hand des Marktes« quasi automatisch zum Wohlstand der Menschen führen würde. Beim Wirtschaftsethiker Adam Smith war der Eigennutz aber eingebettet in eine Gesellschaft, die von christlicher Ethik geprägt war und in einen funktionsfähigen, kleinteiligen Markt, der Auswüchse des Eigennutzes begrenzen sollte. Im 18. Jahrhundert, in dem Wirtschaft noch nahezu vollständig in den Fesseln absolutistischer Staaten ablief, konnten diese Ideen von Adam Smith durchaus als fortschrittlich gesehen werden und tatsächlich zur Erhöhung des Gemeinwohls beitragen.

Milton Friedman und Friedrich August Hayek, die Väter des Neoliberalismus, übersteigerten die Ideen von Adam Smith am Ende des 20. Jahrhunderts, als Wirtschaft bereits in liberalen Demokratien ablief, zum absoluten Marktradikalismus, nicht eingebettet in ein ethisches Gesamtgefüge und ohne klare Spielregeln für den Markt. Sie erhoben die Profitmaximierung vollends zum obersten Ziel des Wirtschaftens und komplimentierten den Staat als Rahmengeber weitestgehend aus der Wirtschaft hinaus, weil nur dann der Markt alles zum Wohle der Menschen lenken könne.

Spätestens seitdem dient die Wirtschaft nicht mehr dem Menschen – sondern der Mensch der Wirtschaft! Der neoliberale Kapitalismus ist ein System, das mittlerweile jedes menschliche (und auch unmenschliche) Handeln bestimmt, sich den Menschen wie die Umwelt total einverleibt, über ihn als Produktions- und Kostenfaktor verfügt und ihn, wenn es die Rentabilität erfordert, beliebig ausspuckt und dem Sozialstaat überlässt, den er gleichzeitig als zu aufgebläht und zu teuer geißelt. Die Bankenkrise zeigte deutlich, dass Banken und Hedge Fonds gegen das Wohl ihrer Kunden spekuliert haben. Für die Rettung der Banken mussten dann die Staaten und die Steuerzahler gerade stehen – während die Gewinne, die vor und nach der Krise entstanden und entstehen, »natürlich« privat vereinnahmt werden. Und die Spekulation gegen europäische Staaten offenbart auch, dass das entfesselte Finanzsystem ungerührt gegen das Gemeinwohl von Staaten spekuliert, deren Schuldenproblematik eben dieses Finanzsystem verursacht beziehungsweise verschlimmert hatte.

Wie kann die Wirtschaft wieder dem Menschen dienen? Hierfür ist wesentlich, dass bei wirtschaftlichen Aktivitäten neben Rentabilitätszielen wieder das »menschliche Maß« beachtet wird: bei der Zielsetzung, bei den vielfältigen Transaktionen von Banken und Unternehmen, bei der Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft, bei der Unternehmensgröße, bei der Wahl der Technologie und beim Wettbewerb (vergleiche hierzu insbesondere Schumacher). Und dazu gehört auch selbstverständlich, dass die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen bewahrt werden, weil ohne die ein menschliches Leben unmöglich wird. Dies hat weitreichende Konsequenzen auf die Umgestaltung der Wirtschaft, auf die wir im Folgenden näher eingehen werden. Aber hierfür müssen wir Menschen und Bürger uns energisch einsetzen und entsprechenden Druck auf die Politik machen, um den Beharrungsdruck von Politik und Wirtschaft zu überwinden.

### Märkte und Wirtschaft brauchen klare Rahmenbedingungen und Spielregeln

Wie oben dargelegt nutzt eine nachhaltige Marktwirtschaft die Vorteile von Märkten, überlässt diese jedoch nicht sich selbst:

**Märkte** behalten dabei die heuristische Funktion, die Bedürfnisse der Menschen so direkt und flexibel wie möglich in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen und Preise über Angebot und Nachfrage zu steuern. Das ist unbestritten ihre Stärke. Keine zentrale Planungsinstanz kann diese flexible Ausgleichsfunktion von Märkten auch nur annähernd so gut übernehmen. Dies haben alle »Experimente« mit zentral gelenkten Wirtschaften bewiesen.

Damit Märkte diese flexible Ausgleichsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage erfüllen können, braucht es notwendigerweise **Wettbewerb**. Er ist ein grundlegendes Gestaltungsinstrument der Marktwirtschaft. Er sorgt dafür, dass die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren den nachgefragten Verwendungen zugeführt werden und somit für eine adäquate Güterversorgung in der Volkswirtschaft (Steuerungsfunktion). Der Wettbewerb ist weiterhin Motor für Innovation und technischen Fortschritt, für neue qualitativ hochwertige Produkte und für das Streben der Unternehmen nach möglichst kostengünstiger Produktion (Antriebsfunktion). Funktionierender Wettbewerb begrenzt auch die Gewinne von Unternehmen, weil hohe Gewinne Konkurrenten anlocken.

Seit Adam Smith werden Eigennutzstreben und Wettbewerb immer wieder als archaische Verhaltensweisen in Frage gestellt beziehungsweise abgelehnt (vergleiche hierzu stellvertretend für die neuere Literatur Felber, Gemeinwohl-Ökonomie). Dem Wettbewerb wird dabei häufig **Kooperation** als leuchtende Alternative gegenübergestellt, in der menschlichere Verhaltensweisen wie Zusammenarbeit und Empathie gedeihen könnten. Witziger Weise beziehen sich sowohl die Anhänger des Wettbewerbs als auch der Kooperation auf die Evolution und jede Seite findet dort Belege für ihre Ansicht. In der Tat gibt es in der Evolution allgemein und in der menschlichen Entwicklung und Geschichte im Speziellen genügend Beispiele für beides: für Kooperation **und** Wettbewerb. Die eine oder andere Verhaltensweise als archaisch verdammen zu wollen, ergibt wenig Sinn. Bis zum Beweis des Gegenteils – der meines Wissens noch niemandem gelungen ist – gehören beide zum Menschen. Die menschliche Welt wäre arm und unmenschlich ohne Zusammenarbeit und Empathie. Wer aber Wettbewerbsstreben von vornherein als dem Menschen nicht zugehörig bezeichnen wollte, der sollte sich die Entwicklung des Menschen und seine Geschichte vor Augen halten, oder sich vergegenwärtigen, wie der sportliche Wettbewerb die Menschen faszi-

niert. In gleicher Weise finden Kooperation und Wettbewerb auch ihren Platz in der Wirtschaft: möglichst angstfreie Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen und natürlich auch arbeitsteilige Kooperation zwischen Unternehmen. Wenn aber alle Unternehmen kooperieren und Wettbewerb damit vermieden wird, dann hat man Kartelle, das heißt Absprachen gegen den Markt, letztlich gegen die Kunden, und die sind in einer Marktwirtschaft zu Recht verboten. Der Wettbewerb könnte dann nicht mehr seine bereits genannten Funktionen erfüllen. Man hätte keine Marktwirtschaft mehr. Dass Wirtschaft ohne Wettbewerb schlecht funktioniert, dafür gibt es ausreichend Beispiele: In unzureichend funktionierenden Marktsegmenten, wo sich Monopole oder Oligopole entwickeln können, haben Kunden in aller Regel nichts zu lachen. Oder in den vielfältigen Beispielen kommunistischer oder sozialistischer Wirtschaftssysteme. Gegenbeispiele gut funktionierender Wirtschaftssysteme ohne Wettbewerb finden sich zwar immer wieder in der Theorie, bislang jedoch noch nirgends in der Praxis. Das wird seinen Grund haben; vermutlich darin, dass der Mensch leider nicht so ideal ist, wie Idealisten ihn sich vorstellen. Andererseits lassen sich gerade im heutigen neoliberalen Marktsystem auch viele Beispiele destruktiver Konkurrenz finden, etwa »feindliche« Übernahmen oder das Ausstechen oder gar Vernichten von Konkurrenten mit unfairen Methoden. Auch hier zeigt die Analogie zum sportlichen Wettbewerb, dass dieser nur fair ablaufen kann und Spaß macht, wenn er klaren Regeln unterliegt, über die Schiedsrichter mit Sanktionsmöglichkeiten wachen.

Märkte und Wettbewerb brauchen also klare **Rahmenbedingungen, Spielregeln und Regulierung**. Das hat sich jetzt (wieder) klar erwiesen. Statt des Markt-radikalismus' des neoliberalen Systems brauchen wir also wieder ein »**ordo-liberales**« Marktsystem. Mit einer solchen ordo-liberalen – also mit Leitplanken, Spielregeln und sozialen Standards versehenen – »**Sozialen Marktwirtschaft**« haben wir nach dem Zweiten Weltkrieg drei Jahrzehnte gute Erfahrungen gemacht. Eucken und Müller-Armack haben sie theoretisch begründet (vergleiche Eucken; Müller-Armack) und Ludwig Erhard als Wirtschaftsminister genial umgesetzt. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hatte dieser Wirtschaftsansatz sehr viel mehr Substanz als der neoliberale Ansatz, aber letzterer wurde vielleicht mit mehr rhetorischer Brillanz, sicherlich jedoch mit sehr viel größerer finanzieller Unterstützung von interessierter Seite weltweit durchgesetzt.

So kam uns in den letzten Jahrzehnten die Soziale Marktwirtschaft mehr und mehr abhanden und wurde schrittweise durch das neoliberale System ersetzt. Unsere Politiker führen zwar immer noch die Soziale Marktwirtschaft im Munde, aber in der Realität haben wir uns meilenweit davon entfernt: Entfesselte Finanzmärkte, Oligopole statt Wettbewerb, Profit- und Geldgier statt sozialer Verantwortung, Wachstum »auf Pump« statt solider Haushaltspolitik und eine Einkommens- und Vermögensverteilung, die immer schiefastiger und ungerechter wird.

Nun kann das aber nicht heißen, die Soziale Marktwirtschaft aus der Nachkriegszeit eins zu eins wieder aus dem Schrank zu holen. Zu vieles hat sich seit damals geändert. Der Wachstumsschub der Nachkriegsära, das Wirtschaftswunder, ist vorbei. Deutschland ist in die EU integriert, die globalen Verflechtungen der Weltwirtschaft sind enorm gewachsen, die Soziallasten sind nahezu unfinanzierbar geworden und die Umweltproblematik hat dramatisch zugenommen. Es braucht also neue Antworten auf neue Verhältnisse. Daher der Ansatz einer nachhaltigen Marktwirtschaft. Aber der *ordo-liberale* Grundansatz, nach dem ein Markt klare Spielregeln, Grenzen und Regulierung braucht, und dass der Markt nicht von sich aus für das Gemeinwohl sorgt, sondern dieses politisch mit induziert werden muss, der hat sich durch die Krise mehr als bestätigt. Dies wurde jüngst sogar vom Chef-Volkswirt des IWF, der bislang ein Hort der neoliberalen Ideologie war, bestätigt (vergleiche Blanchard).

In einer nachhaltigen Marktwirtschaft müssen der Staat beziehungsweise Staatengemeinschaften klare Vorgaben machen für **Gemeinwohlziele, soziale Standards** und eine möglichst **gerechte Verteilung des Wohlstands** (*soziale Vorgaben*), für **ökologische Begrenzungen und Standards** (*ökologische Vorgaben*) sowie für **fairen Wettbewerb und Regulierung** (*ökonomische Vorgaben*). Dies regelt sich – wie wir jetzt gesehen haben – in einer Marktwirtschaft, die nur auf Eigennutz und Gewinnstreben basiert, eben nicht von alleine (vergleiche hierzu auch Radermacher, S. 258 ff., Grassmann, FÖS). Für die Kontrolle dieser Rahmenbedingungen und für die Regulierung braucht es starke staatliche und überstaatliche Institutionen.

Die Vorgabe dieser Ziele obliegt dem Staat beziehungsweise Staatengemeinschaften. Es ist aber durchaus offen und gestaltbar, wie der Staat zu solchen Zielsetzungen kommt. Werden sie innerhalb der üblichen demokratischen Prozes-

se definiert, also über Parteiprogramme und Wahlen? Oder wäre es sinnvoll, gerade Gemeinwohlziele in speziellen demokratischen Prozessen zu definieren, an denen neben politischen Parteien auch eine direkte Beteiligung weiterer gesellschaftlicher Gruppierungen, wie Verbraucherverbände, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Wissenschaft und dergleichen vorzusehen ist? Felber (Gemeinwohl-Ökonomie, S. 25 f.) schlägt hierfür einen sogenannten »Wirtschaftskonvent« vor. Dies könnte durchaus eine sinnvolle Vorgehensweise sein, um diese grundlegenden Vorgaben für eine Volkswirtschaft durch eine breitere und direktere demokratische Legitimation abzusichern.

Es soll an dieser Stelle aber auch ganz klar herausgestellt werden: Außer der Rahmensetzung und der Regulierung soll sich der Staat nicht in das **operative** Wirtschaftsgeschehen einmischen und andererseits dafür Sorge tragen, dass seine regulierenden Funktionen so effizient wie möglich erfüllt werden. Die teilweise bis ins Kleinste gehenden Standards und Vorschriften der EU sind hier ein abschreckendes Beispiel. Eine überbordende Regulierung wäre das Gegenteil dessen, was wir unter nachhaltiger Marktwirtschaft verstehen: Sie würde jede Eigeninitiative und Selbstverantwortung ersticken und den Staat in Bereiche hineinziehen, die der Markt besser regeln kann. Die Kunst liegt in einem adäquaten Verhältnis von Rahmenvorgaben und deren Kontrolle einerseits und einer ungestörten Entfaltung von Eigeninitiative, Kreativität und Marktkräften innerhalb dieses Rahmens. Dies ist wie bei einem Fußballspiel: Ohne Fair-Play-Regeln und einen guten Schiedsrichter würde es im Chaos enden, bei zu viel Regeln oder einem übereifrigen Schiedsrichter in Langeweile erstarren.

### Nachhaltiges Management statt Shareholder Value

Die Schaffung und Beachtung sozialer und ökologischer Leitplanken und fairer Marktspielregeln sind eine notwendige aber noch keine hinreichende Bedingung für eine nachhaltige Marktwirtschaft. Als wesentliche Ergänzung dieser Rahmenbedingungen gehört zu einer nachhaltigen Marktwirtschaft die **Anwendung des Prinzips der Nachhaltigkeit auf den Wirtschaftsprozess selbst**, durch ein nachhaltiges Management.

Dazu muss aber unbedingt das bisherige **Shareholder Value-Denken aus den Köpfen**, das Hauptsteuerungsinstrument neoliberaler Wirtschaftsideologie für Wirtschaftsunternehmen und Banken. Der Shareholder Value, also eigentlich der Wert des Unternehmens für die Shareholder (Aktionäre oder Gesellschafter), wurde bald – was ursprünglich gar nicht im Sinne des Erfinders (vergleiche Rapaport) war – immer kurzfristiger definiert und auf die aktuelle Gewinnprognose und die jeweiligen Aktienkurssteigerungen eingeengt. Die »Kurspflege« durch quartalsweise Erfolgsberichte wurde jetzt zur wichtigsten Managementaufgabe. Um das Management hautnah an den Shareholder Value zu koppeln, gab man ihm immer höhere gewinnabhängige Erfolgsbeteiligungen oder Aktienoptionen und diese wurden immer weiter in der Hierarchie nach unten weitergereicht, so dass die Unternehmen heute unisono auf ein einziges Ziel ausgerichtet sind: höchster kurzfristiger Gewinn beziehungsweise Kurssteigerung. Für andere Ziele ist – jedenfalls in börsennotierten Aktiengesellschaften – kein Platz mehr.

Und für eine andere Managementdenke auch nicht. Man muss sich nicht wundern, wenn wir in solchen Unternehmen heute die Manager haben, die wir haben. Profitstreben (fürs Unternehmen) und Geldgier (bei der eigenen Tantieme) passen haargenau zusammen; und das ist genau so gewollt. Wie sagte Shakespeare: »Und ist das Wahnsinn, so hat er doch Methode«. Ja, das hat er, und nur wenige standhafte Manager können sich dem – jedenfalls in börsennotierten Aktiengesellschaften – entziehen. Auch an dieser Stelle sei nochmals betont, dass es in Unternehmen, bei denen der Finanzmarkt nicht so direkt durchschlägt (Aktiengesellschaften mit stabilen Aktionärsverhältnissen, Personen-Gesellschaften, GmbHs, Stiftungen, Genossenschaften), nach wie vor weitsichtig und verantwortungsvoll agierende Manager gibt. Und zum Glück sind diese Unternehmen in Deutschland zahlenmäßig weit in der Überzahl. Doch Banken und Großunternehmen sind fast alle in börsennotierten AGs organisiert, und von dort aus greift die Shareholder Value-Denke mehr und mehr auf die übrige Wirtschaft über.

Das ausschließliche Shareholder Value-Denken war und ist falsch vom Ansatz her. Shareholder Value, also der Wert eines Unternehmens, ist kein primäres Unternehmensziel, das Handlungen steuern kann, sondern allenfalls ein Ergebnis. Man zäumt hier das Pferd wirklich vom Schwanz her auf. Wer bezahlt denn in einer Marktwirtschaft die ganze Veranstaltung? Nein, nicht die Share-



holder. Die stellen nur das Grundkapital, was auch schon sehr verdienstvoll ist, aber bestenfalls zehn bis 30 Prozent des erforderlichen Kapitals ausmacht. In einer Marktwirtschaft bezahlt letztlich alles der Kunde, inklusive des Gewinns. Wir bräuchten also nicht einen Shareholder Value sondern einen »Customer Value«. Dieser würde den wahren Wert eines Unternehmens kennzeichnen. Die Aktionäre und Aktienanalysten müssten sich demnach fragen: Welche Produkte hat das Unternehmen, heute und in drei Jahren? Welche Marktvorteile haben diese gegenüber Konkurrenzprodukten? Wie steht es um die Kundenbeziehungen des Unternehmens? Auf welchen Märkten ist das Unternehmen vertreten und welche Wachstumsmöglichkeiten bieten sie für die Zukunft? Denn der Wert eines Unternehmens entwickelt sich nachhaltig nur positiv, wenn es das **Hauptziel seines Wirtschaftens** gut erfüllt: am Markt nachgefragte Produkte oder Dienstleistungen besser als die Konkurrenz herzustellen und zu einem attraktiven Preis anzubieten, der die Kosten deckt und noch einen ausreichenden Gewinn erwirtschaftet. Dieses Ziel **gibt dem Unternehmen seinen Sinn** und kann konkret in Strategien und Handlungen umgesetzt werden: durch eine effiziente Marktforschung, die die Bedürfnisse der Kunden aufspürt, eine kreative Entwicklung, die daraus attraktive Produkte entwickelt, eine effiziente, kostengünstige und qualitätsorientierte Produktion und einen kundenorientierten Vertrieb. Für all das braucht es einen gut ausgebildeten Mitarbeiterstamm und man benötigt Kapital für Investitionen und Vorfinanzierungen, Eigenkapitalgeber und Banken, die dem Unternehmen längerfristig Kapital zur Verfügung stellen und dafür Zinsen und eine nachhaltige Wertentwicklung erwarten können.

Hieraus ergibt sich sehr nachvollziehbar, was ein Unternehmen wirklich weiterbringt: **nachhaltiges Management**, das heißt die an langfristigen Zielen orientierte Entwicklung und die Kultivierung **nachhaltiger Erfolgspotenziale**. Für Unternehmen in einer Marktwirtschaft sind dies:

- **Hohe Kunden- und Marktorientierung:** Aufspüren der (heutigen und künftigen) Kunden- und Marktbedürfnisse, stabile Kundenbeziehungen und der Gewinn neuer Kunden in neuen Märkten durch gute Qualität und Verlässlichkeit; hierfür braucht es ein gutes Marketing mit einem feinen Gespür für den Markt und die Kundenbedürfnisse sowie einen kundenorientierten Vertrieb.

- **Attraktive Produkte oder Dienstleistungen** sind die Basis des Erfolgs in einer Marktwirtschaft; in einer nachhaltigen Marktwirtschaft sollen sie zu - dem einen Beitrag zur Lebensqualität bieten (bei Investitionsgütern analog zur Kundenzufriedenheit) und langlebig beziehungsweise gut recycelbar sein; erforderlich hierzu ist eine gut entwickelte Innovationsfähigkeit, mit der die Bedürfnisse des Marktes effizient in attraktive Produkte umgesetzt werden können, durch einen exzellenten Forschungs- und Entwicklungsbereich (der bei kleineren Unternehmen teilweise ausgelagert sein kann) und ein Produktdesign, das neben Schönheit auch die Nachhaltigkeit im Auge hat.
- **Effiziente Produktion** und /oder **Logistik**, die die Produkte oder Dienstleistungen kostengünstig und in guter Qualität herstellen und zu einem wettbewerbsfähigen Preis effizient zum Kunden liefern kann.
- **Mitarbeiterpotenzial:** Ein gut ausgebildeter, erfahrener und motivierter Mitarbeiterstamm ist die Basis des Geschäfts, bei allen vor- und nach- genannten Bereichen; ein Manager ist arm dran, wenn er diese Basis nicht hat, und sollte alles tun, um diese Basis zu stärken (siehe hierzu ausführlicher später).
- **Nachhaltige Ressourcennutzung:** Sparsamer Einsatz von Rohstoffen und Energie, sowie umweltschonende Produktion, möglichst unter Beachtung einer Kreislaufwirtschaft, helfen Kosten zu reduzieren – gerade auch im Hinblick auf die steigenden Energie- und Rohstoffkosten – und schonen die Umwelt (vergleiche hierzu ausführlicher später sowie in Kapitel III.5).
- **Finanzielle Stabilität:** Stabile, nicht allzu wankelmütige Gesellschafter oder Aktionäre, die auf nachhaltigen Erfolg und nicht auf maximalen, kurzfristigen Gewinn setzen; ausreichendes Eigenkapital; ein überschaubarer Schuldenstand; penible Liquiditätsplanung (um Zahlungsunfähigkeit auf alle Fälle vermeiden zu können); effizientes Risikomanagement; stabile Bankbeziehungen.
- **Nachhaltiger Gewinn:** Wenn die obigen Erfolgspotenziale stimmen, kommt der Gewinn quasi von alleine. Das Management sollte sich anspruchsvolle aber nachhaltige Gewinnziele für mindestens drei Jahre setzen; nicht maximalen, kurzfristigen Gewinn; denn dieser kann oft ein Strohfeuer sein, hohe Risiken produzieren und langfristige Erfolgspotenziale zerstören.

Es mag überraschend klingen, dass der Gewinn bei der Entwicklung und Stabilisierung der nachhaltigen Erfolgspotenziale sich von alleine einstellt. Aber es hat seine wirtschaftliche Logik, weil Unternehmen mit attraktiven Produkten, hoher Kunden- und Marktorientierung, hoher Produktivität, sparsamem Ressourceneinsatz, stabilen Finanzen und last but not least einem motivierten, gut ausgebildeten Mitarbeiterstamm einfach immer erfolgreich sein werden. Dies bestätigt auch meine Erfahrung in verschiedenen Unternehmen über Jahrzehnte hinweg. Nachhaltiges Management eignet sich auch ganz hervorragend im Rahmen einer strategischen Planung, weil die Erfolgspotenziale bei einem dynamischen Umfeld immer wieder von neuem gesichert werden müssen. Es bewirkt auch – viel besser als der kurzfristig orientierte Shareholder Value – eine stabile Wertentwicklung des Unternehmens, ist also durchaus auch im Sinne der Shareholder. Es berücksichtigt dabei aber gleichzeitig Kunden- und Mitarbeiterinteressen, sowie Umweltbelange und kann auch sinnvolle Kooperationen mit anderen Unternehmen einbeziehen, weil es auf Dauer und Verlässlichkeit angelegt ist. Nachhaltiges Management ist aber definitiv nichts für kurzfristig orientierte Sanierertypen oder Zocker. Vielmehr erfordert es fähige Manager, die über das nächste Quartal hinaus denken und planen und ihre Mitarbeiter führen und motivieren können.

Und es braucht ein breiter gefächertes Zielsystem. Dabei kann durchaus auch der sogenannte **Stakeholder-Ansatz** mit integriert werden, der mit den Erfolgspotenzialen Schnittmengen hat (zu Stakeholder Value vergleiche etwa Welge, S. 263 ff, sowie dessen Integration in die Balanced Scorecard, Schmeisser). Ein Unternehmen agiert, wie das obige Beispiel zeigt, in einer sozialen Gemeinschaft mit Kunden, Mitarbeitern, anderen Unternehmen, Geldgebern, der Gesellschaft und der Umwelt, sogenannten Stakeholdern. Nur durch das optimale Zusammenwirken aller kann sowohl der Unternehmenserfolg als auch das Gemeinwohl nachhaltig gesichert werden. In einer breiter angelegten Zielmatrix können für strategische Überlegungen sowohl die nachhaltigen Erfolgspotenziale als auch die unterschiedlichen Einflussbereiche eines Unternehmens gescannt werden: die Kunden und Märkte (für die innovative, kostengünstige Produkte und Dienstleistungen in guter Qualität angeboten werden sollen), die Shareholder und Banken (für die ausreichende Rendite und Zinsen erwirtschaftet werden müssen), die Mitarbeiter (für die es Verantwortung trägt und in deren Weiterbildung es investiert),

die Gesellschaft (in der das Unternehmen agiert) und nicht zuletzt die Umwelt (die es so schonend wie möglich behandeln soll). In diesen Zielsetzungen spiegeln sich die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens. Da sie meist qualitativen Charakter haben, gehen sie nicht direkt in die Erfolgsrechnung des Unternehmens ein, sondern sie bilden Leitlinien für die Unternehmensstrategie und für das Unternehmensverhalten gegenüber den verschiedenen Stakeholdern, also auch für die »Corporate Social Responsibility« (CSR). Zur Klarstellung sei angefügt, dass sich solche CSR-Ziele aber durchaus in der Erfolgsrechnung niederschlagen können, etwa wenn Unternehmen soziale oder kulturelle Projekte sponsern oder höhere soziale oder ökologische Standards befolgen als gesetzlich vorgeschrieben. Während sich solche Beispiele durch zusätzliche Kosten zunächst negativ auf die Erfolgsrechnung auswirken, kann man sich künftig durchaus vorstellen, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten und nachvollziehbaren CSR von Verbrauchern, die immer mehr Wert auf Nachhaltigkeit legen, bevorzugt werden, so dass sich diese Aufwendungen auch in höheren Erträgen niederschlagen.

Gesellschaftern beziehungsweise Aktionären und Banken wird mit der traditionellen Erfolgsrechnung (Gewinn- und Verlustrechnung, sowie Bilanz und Geschäftsbericht) berichtet. Den übrigen Stakeholdern, insbesondere Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft über einen CSR-Bericht. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus, also über ökologisch relevante Aspekte (z.B. nachhaltiges Ressourcenmanagement, Energieeinsparung, Kreislaufwirtschaft, Emissionsvermeidung und dergleichen) sowie soziale Aspekte, bezüglich den Mitarbeitern (stabile Arbeitsplätze, Ausbildungsplätze, freiwillige Sozialleistungen, Führungs- und Arbeitsgrundsätze, Fortbildung, Gewinnbeteiligung, Einhaltung von internationalen Sozialstandards in ausländischen Standorten etc.), bezüglich Kunden (z.B. besondere Qualitätsstandards, Liefertreue oder Einbeziehung von Kunden in Entwicklung oder Beurteilung von Produkten etc.) und bezüglich der Gesellschaft (z.B. Spenden, Sponsoring, Private Public Partnership, Einbeziehung von kommunalen beziehungsweise regionalen Gremien in bestimmte Standortentscheidungen etc.) (vergleiche hierzu auch die CSR-Plattform von BDA und BDI). Po-

litik und Nachhaltigkeitsverbände sollten künftig gemeinsam dafür Sorge tragen, dass solche CSR-Berichte zum Standard bei allen größeren Unternehmen werden und dass damit nicht »Greenwashing« betrieben, sondern über glaubwürdige nachhaltige Aktivitäten und Entwicklungen berichtet wird.

Dass solche ausgewogenen Zielsetzungen nicht einer »Sozialromantik« entspringen, sondern sich durchaus auch im Zeitalter der Globalisierung mit guten Erfolgsziffern kombinieren lassen, zeigen Beispiele wie etwa Faber-Castell, der weltgrößte Hersteller von Blei- und Buntstiften, der sich bei allen 16 internationalen Produktionsstandorten (inklusive China) strikten sozialen und ökologischen Leitlinien verpflichtet, die auch extern überprüft werden. Ähnliche Beispiele finden sich in Firmen wie dem Textilhersteller Trigema, der Drogeriemarkt-Kette dm oder bei Ritter Sport (vergleiche Koch) oder bei Hipp (vergleiche Hipp). Der Mittelstand ist an den langfristigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens häufig noch viel näher dran. Selbstverständlich finden sich Beispiele für ausgewogene Zielstrukturen, wenn auch nicht ganz so ausgeprägt, auch bei Großkonzernen wie Bosch oder BASF (vergleiche manager magazin: Good Company Ranking).

Als Argument für den Shareholder Value wird immer wieder angeführt, dass mit ihm das ganze Unternehmen sehr effizient auf eine Zielsetzung ausgerichtet werden könne. Abgesehen davon, dass ich das für die Masse der Mitarbeiter anzweifle (siehe hierzu später), ist es zweifellos richtig, dass mit einem einzigen Ziel einfacher klar zu kommen ist als mit einer Zielmatrix. Aber erstens nützt das wenig, wenn die wirtschaftliche Realität – zumindest mittelfristig – mit diesem Ziel nicht übereinstimmt. Und zweitens, schickt man die wirtschaftliche Elite jahrelang auf die Universität, damit sie anschließend nur mit einem Ziel umgehen kann? Jeder Haushaltvorstand muss zwischen verschiedenen Zielsetzungen abwägen, kurzfristigen und langfristigen: Leisten wir uns teure Urlaube, oder sparen wir auf ein Häuschen im Grünen? Kaufen wir uns dauernd teure Kleider, oder legen wir was für die Ausbildung der Kinder zurück? Oder überlässt man solche »komplexen« Entscheidungen als ausgebildeter Manager lieber seiner Frau?

Selbstverständlich ist es nicht trivial, die verschiedenen monetären und nicht-monetären Zielsetzungen in ein jeweils adäquates Gleichgewicht zu bringen und zu gewichten, aber es ist eine ebenso anspruchsvolle wie lohnende Managementaufgabe. Die bereits angeführte Balanced Scorecard stellt hierfür seit Jahren ein

wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Verfügung (vergleiche Schmeisser). Hierbei kann ein nachhaltiger Gewinn durchaus als primäre Führungsgröße agieren, wenn dabei die anderen Ziele nicht zu kurz kommen. Und die Gewichtung der Ziele kann je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens auch durchaus variieren. Es ist nachvollziehbar, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Bestandssicherung des Unternehmens vor freiwilligen Leistungen rangiert, während in guten Zeiten mit Letzteren großzügiger umgegangen werden kann. Ergänzend soll noch erwähnt werden, dass etwa Umweltschutz nicht nur über unternehmensindividuelle Zielsetzungen, sondern im Wesentlichen über staatliche Vorgaben für alle geregelt werden muss. Aber es ist wichtig, dass Umweltschutz, ebenso wie das Gemeinwohl, sowie Kunden- und Mitarbeiterinteressen nicht aus dem Blickwinkel des Managements verschwinden, wie das im neoliberal geprägten Shareholder Value-Denken propagiert wird.

Und es braucht für eine erfolgreiche Unternehmensführung und Wertentwicklung nicht die bislang moderne kurzfristige, sondern eine **mittelfristige, nachhaltige Orientierung**, sowohl auf Seiten des Managements als auch auf Seiten der Kapitalgeber. Mit Aktivitäten und Erfolgsberichten im Quartalsrhythmus lassen sich nur heiße Luft aber keine nachhaltigen Werte schaffen. Prominente und erfolgreiche Beispiele für eine solche Mittelfrist-Orientierung ihrer Unternehmenspolitik sind etwa BASF, Bosch, Audi und auch Porsche, bevor Herr Wiedeking zum Zocker wurde. Gerade am letzten Beispiel lässt sich gut zeigen, wie schnell Unternehmenswerte, die durch eine jahrelang erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenspolitik aufgebaut wurden, durch ein am kurzfristigen Erfolg orientiertes Zocken vernichtet werden können.

Damit dieses neue (alte) Denken wieder Fuß fassen kann, sollten generell die erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile für Manager (Tantiemen, Boni, Aktienoptionen) begrenzt (z.B. auf maximal **50 Prozent** vom Grundgehalt) und an **mittelfristigen Erfolgskriterien** festgemacht werden. Mit dem »Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung« hat die Bundesregierung den Aspekt der Mittelfristigkeit bei Vergütungssystemen bereits umgesetzt. Bezüglich der Entgelthöhe bleibt das Gesetz jedoch sehr vage. Aber gerade zu hohe erfolgsabhängige Prämien, das ließ sich in den letzten Jahren studieren, **verstärken die Gier und vernebeln den Blick für Risiken**, offenbar auch bei gestandenen Managern. Oder

sie locken solche an, denen die charakterlichen Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung fehlen. Zu den Erfolgskriterien sollte der Aufsichtsrat durchaus auch aktuelle nicht-monetäre Ziele aus dem Zielkranz des Unternehmens vorgeben. So koppelt beispielsweise VW die Vorstandsvergütung unter anderem an die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Gerade die Mitarbeiterzufriedenheit ist bei der desaströsen Motivationslage der Arbeitnehmer in Deutschland ein wichtiges Zielkriterium. Nach meiner Erfahrung lässt sich durch die Vorgabe personalbezogener Erfolgskriterien durchaus etwas bewegen, wenn man den Führungskräften gleichzeitig passende Seminare zur Mitarbeiterführung anbietet. Um die nachhaltige Orientierung zu verstärken, sollten in den Aufsichtsratssitzungen **Dreijahrespläne** als Pflichtpunkt der Tagesordnung fundiert dargelegt und ausführlich diskutiert werden.

Es ist wichtig festzuhalten, dass der Umstieg vom Shareholder Value auf die nachhaltigen Erfolgspotenziale nicht nur im gesamtwirtschaftlichen Interesse von Bedeutung ist. Auch Aktionäre und sonstige Shareholder würden davon profitieren, wie auch die obigen Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen. Nachhaltiger Erfolg ist immer besser als ein kurzfristiges Rendite-Feuerwerk, dem meist ein ebenso schneller Niedergang folgt, weil wesentliche Erfolgskriterien vernachlässigt wurden. Es ist eine relativ leichte Übung, den Gewinn kurzfristig in die Höhe zu treiben, indem man zum Beispiel Forschung und Entwicklung abbaut, Mitarbeiter entlässt, nichts mehr investiert oder an der Qualität spart. So mancher »Saniierer« hat sich dadurch einen »guten« Ruf erworben. Man muss nur wieder weg sein, wenn die Probleme kommen. Die einzigen Shareholder, denen ein nachhaltiger Erfolg nicht reichen wird, das sind Finanzinvestoren, die ausschließlich auf den schnellen Erfolg aus sind, weil sie dann wieder Kasse machen wollen; und auf die sollten wir frohen Herzens verzichten können (siehe hierzu später).

### Wirtschaft der Verantwortung statt organisierter Verantwortungslosigkeit

Der Neoliberalismus hat, wie oben dargelegt wurde, zu einem **System der organisierten Verantwortungslosigkeit** geführt. Das Credo der Neoliberalen heißt Freiheit. Doch Freiheit für wen? Gemeint ist damit absolute Freiheit für die Wirtschafts-

akteure. Man setzte das ideologisch geschickt gegen das Modell der kommunistischen Zwangswirtschaft, die ja gerade am Zusammenbrechen war, und propagierte ein Gegenmodell ohne jegliche staatliche Gängelung und Regulierung. Freiheit bedeutet hier aber in erster Linie die Befreiung der Wirtschaftsakteure von jeder Verantwortung, außer der für maximalen Gewinn. Das vorgebliche Ziel, die Hebung des Gemeinwohls, besorge ja angeblich der Markt. **»Die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihre Gewinne zu erhöhen«**, so drückt es in vollendeter Klarheit der Vater des Neoliberalismus, Milton Friedman, aus (Friedman 1970). Das haben seine Adepten mittlerweile wunderbar umgesetzt.

Was mit in die Krise geführt hat, war, dass Wirtschaftsakteure mit staatlicher Duldung immer weniger Verantwortung und Haftung für ihr Tun hatten. So hatten beispielsweise amerikanische Hypothekenschuldner nicht mit ihrem Privatvermögen (wie in Deutschland), sondern nur mit ihrer Immobilie. Wenn sie ihren Kredit nicht zurückzahlen können, dann können sie die Immobilie ohne eine weitere Haftung einfach (oft heruntergewirtschaftet) zurückgeben. Diese weitgehende Haftungsfreiheit hat erst zu dem Hypotheken-Boom und den »Junk-Bonds« geführt. Die amerikanischen Banken hafteten gleichfalls kaum für die fahrlässige Vergabe dieser »Ninja-Kredite« weil sie diese verbriefen, versichern und weltweit weiterverkaufen konnten. Die Banken der westlichen Welt, die sich an diesem fahrlässigen Handel beteiligt haben, hafteten kaum, weil sie ihr Eigenkapital durch die Deregulierung auf unter drei Prozent reduzieren konnten und als systemrelevante Banken im Problemfall vom Staat mit Steuergeldern gestützt wurden. Banker und Manager profitierten von millionenschweren Boni, teilweise sogar noch im Verlustfall. Sie hafteten weder mit Eigenkapital noch mit »Mali« – und sie wurden trotz der immensen Schäden, die sie angerichtet haben, jedenfalls bislang, auch kaum juristisch zur Verantwortung gezogen, – zumindest wenn sie nicht zusätzlich silberne Löffel gestohlen haben. Das Gleiche gilt bislang für die Chefs der Landesbanken (welche eigentlich für die Förderung der regionalen Wirtschaft geschaffen wurden), die sich unter Überschreiten ihrer Kompetenzen mit Milliardensummen in den internationalen Handel mit dubiosen amerikanischen Hypothekenpapieren gestürzt hatten, was dann, ebenfalls mit Milliardensummen, die Steuerzahler ausbaden mussten. Auch deren (politische) Aufsichtsräte haften nicht, weil sie davon angeblich nichts gewusst oder jedenfalls nichts



verstanden hatten. Letzteres ist sogar glaubhaft, aber warum sitzen sie dann in solchen Aufsichtsräten? Claudia Honegger et al. sprechen bezüglich der Bankenwelt von einer »strukturierten Verantwortungslosigkeit«, einmal mit Bezug auf strukturierte Finanzpapiere, die immer undurchschaubarer wurden, andererseits aber auch mit Bezug auf ein Bankensystem, das sich als ein »Verschiebebahnhof der Verantwortungslosigkeit« erwiesen hat (Honegger).

Hedgefonds dürfen ungestraft ganze Länder durch Devisenspekulationen ins Chaos stürzen, Private-Equity-Fonds Unternehmen an die Wand fahren, mit oft dramatischen Konsequenzen für die Mitarbeiter. Rating Agenturen haben durch Insidergeschäfte der anderen Art Banken und Anleger weltweit geschädigt, indem sie die Junk-Bonds, für die sie als Berater tätig waren, günstig bewertet haben, ohne dafür zur Verantwortung gezogen zu werden. Und die Bankenaufsicht in Deutschland, USA und vielen anderen Ländern hat entweder geschlafen oder die Augen bewusst zu gemacht, ohne dass es dort Konsequenzen gäbe, weder personell noch sonstwie.

Auch Manager von Wirtschaftsunternehmen können diese durch katastrophale Managementfehler in den Ruin treiben, wie etwa bei Arcandor/Quelle, mit bitteren Konsequenzen für die Mitarbeiter; oder Milliardenwerte vernichten, wie bei Daimler mit der Chrysler-Fusion oder bei Porsche mit dem irrwitzigen Übernahmever such von VW, ohne dass die Betroffenen Konsequenzen zu tragen hätten. Der Verlust trifft sie nicht, da sie ja am Eigenkapital nicht beteiligt sind; stattdessen gehen sie oft noch mit Millionen-Abfindungen in den vorzeitigen Ruhestand. Sollten sie, im absoluten Ausnahmefall, doch mal für einen Fehler haftbar gemacht werden, so tritt hierfür die D&O-Versicherung (eine spezielle Haftpflichtversicherung für Manager und Aufsichtsräte) ein, die die Firma für sie bezahlt und die die Manager und Aufsichtsräte vor den finanziellen Folgen einer persönlichen Haftung schützt. Wie teilweise mit der Verantwortung für Kunden umgegangen wird, kann man sich anschaulich oben im Kapitel Banken betrachten. Oder im Nahrungsmittelbereich, wo Gen-Food gegen den Willen der Verbraucher in den Markt gedrückt, oder bei Nahrungsmitteln Geschmacksverstärker verwendet werden, die süchtig machen. Die Gewinnerzielung rangiert eindeutig vor der Verantwortung für die Kunden und deren Gesundheit. Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt ist im Shareholder Value ohnehin nicht

vorgesehen. Ein Gipfel der Verantwortungslosigkeit ist, dass offenbar selbst hochrangige Vertreter der deutschen Schutzgemeinschaft für Kapitalanleger (SdK), die zum Schutz von Kleinaktionären gegründet wurde, viel Geld damit verdient haben, dass sie absichtlich Kurse von Unternehmen schlecht geredet haben, bei denen sie vorher auf fallende Kurse gewettet hatten. Sollte sich dieses bewahrheiten, wäre es wenigstens – im Gegensatz zu den meisten obigen Fällen – strafbar.

All diese Beispiele zeigen, dass in der heutigen neoliberalen Wirtschaft dank weitgehender Deregulierung, eines laschen Wirtschaftsrechts, einer Haftung, die gegen Null geht, und praktisch keinerlei Sozialbindung von Wirtschaftsakteuren, – obwohl die Sozialbindung des Eigentums im deutschen Grundgesetz steht – praktisch jeder ungestraft spekulieren, zocken, sich bereichern, Firmen an die Wand fahren, Mitarbeiter auf die Straße setzen, oder sogar gegen ganze Volkswirtschaften spekulieren darf, ohne dass er hierfür gerade zu stehen hat, weder finanziell, noch rechtlich, noch gesellschaftlich! **Gier ohne Reue** ist hier Programm. Das exzessive Gewinnstreben des Neoliberalismus und die damit zusammenhängende exorbitante Gehalts- und Bonusexplosion ließen die Gier zum treibenden Element einer Wirtschaft werden, die jedes Maß verlor, jede Verantwortung erodieren ließ und Schulden machen und Zocken zum Prinzip erhob.

Wie können wir aus diesem System der organisierten Verantwortungslosigkeit eine Wirtschaft der Verantwortung machen, und zwar sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch auf der Ebene der Volkswirtschaften? Vielleicht kann der Philosoph der Verantwortung, Hans Jonas, uns hierfür den Weg weisen. In seinem Buch »Das Prinzip Verantwortung« (Jonas) analysiert er zunächst das veränderte Wesen menschlichen Handelns unter den Bedingungen der modernen Technik. Hierbei vertritt Jonas die These, dass die klassischen und tradierten Ethiken den veränderten Bedingungen nicht mehr gerecht werden. Prinzip der bisherigen Ethik sei eine Konzentration auf den unmittelbaren Nahbereich menschlicher Verantwortung (z.B. in der Maxime der Nächstenliebe). Weder sei eine Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen, oder gegenüber fremden und entfernten Kulturen noch gegenüber der Umwelt thematisch gewesen, da die vormoderne Technik nicht über derartige Handlungsreichweite in Raum und Zeit verfügte. Mit dem Wandel der Technik müsse die Ethik zur »Fernstenliebe« erweitert werden. Vor diesem Hintergrund formuliert Jonas, an Kant anknüpfend,

einen neuen ethischen Imperativ, der dem Prinzip Verantwortung zugrunde gelegt wird:

*»Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.«*

Auch wenn Jonas den Begriff Nachhaltigkeit nicht verwendet, ist es genau dieses Leitthema, auf das sein Prinzip Verantwortung abzielt. Und es ist sicher zulässig, seine Handlungsmaxime von der Technologie als solcher auf die Wirtschaft im Allgemeinen zu übertragen, weil die Wirtschaft weitgehend der Treiber der Technologie ist und wirtschaftliche Entscheidungen von Konzernen und Volkswirtschaften heute auch die Fernwirkungen – auf die Umwelt, auf andere Länder der Erde und auf künftige Generationen – haben, um die es Jonas geht.

Mit dem System der nachhaltigen Marktwirtschaft haben wir den passenden Rahmen definiert, in dem sich eine Wirtschaft der Verantwortung herausbilden kann. Die Kategorie der Verantwortung bezieht sich dabei sowohl auf zurückliegende Handlungen wie auf zukünftige Handlungsfolgen. Verantwortung besitzt eine retrospektive Dimension, die zumeist mit der Rechenschaft und gegebenenfalls Schuldzuweisung für vollzogene Handlungen einhergeht, sowie eine prospektive Dimension, die sich auf die Vermeidung voraussehbarer Schadensfolgen bezieht (Heidbrink). Manager reden ja gerne von Verantwortung. Dies kann dann aber nicht die zynische neoliberale Einengung auf den Gewinn sein, sondern muss gleichgewichtig neben nachhaltigen Gewinnzielen auch die Verantwortung für die Mitarbeiter, die Kunden, die Produktqualität und die Umwelt meinen. Bei der Förderung und Erhaltung der nachhaltigen Erfolgspotenziale ist diese erweiterte Verantwortung systemisch integriert – und zwar nicht zum wirtschaftlichen Nachteil von Unternehmen und Anteilseignern, sondern durchaus auch im Interesse einer nachhaltigen und damit dauerhaften Gewinnerzielung.

Die Bindung der variablen Bezahlung an mittelfristige und an qualitative Ziele, wie Mitarbeitermotivation und Kundenorientierung, unterstützen diese erweiterte Verantwortung. Um die nachhaltige Zielorientierung auch finanziell zu unterlegen, sollten die variablen Gehaltsbestandteile für Manager und Banker – jedenfalls zum überwiegenden Teil – nicht in bar sondern in Aktien aufs eigene

Unternehmen, oder bei Nicht-Aktiengesellschaften in entsprechenden Eigenkapitalnahen Zahlungsmitteln ausgegeben werden, die frühestens nach zwei bis drei Jahren veräußert werden dürfen, so dass sich die Folgen der Managerentscheidungen bereits im Unternehmensergebnis, und damit auch im variablen Einkommen widerspiegeln (positiv und negativ).

Parallel dazu muss auch das Wirtschaftsrecht die Haftung und Verantwortung von Unternehmen und Managern für Schäden, die sie der Allgemeinheit zufügen, wieder besser verankern und definieren. Um hierbei einen unübersehbaren Paragraphenschwung zu vermeiden, schlagen wir ähnlich der Straßenverkehrsordnung einen **Paragraph 1 des Wirtschaftsrechts** vor, der eine allgemeine Orientierung und Haftungsgrundlage für Wirtschaftsakteure definiert:

*»Die Freiheit von Wirtschaftssubjekten endet dort, wo sie die gesetzten Spielregeln oder Standards missachten, anderen schaden, die Freiheit oder Menschenwürde von anderen verletzen oder ihre Marktmacht missbrauchen. Banken, Unternehmen und deren Management haften für Überschreitungen dieser Leitplanken und für Schäden, die sie anderen (Staat, Unternehmen, Kunden, Aktionären, Mitarbeitern, Bürgern) zufügen.«*

Ein solcher General-Paragraph, der natürlich juristisch noch ausgefeilt werden müsste, soll sicherstellen, dass die Verantwortung von Wirtschaftsakteuren sich auch im Handelsrecht widerspiegelt. Dies soll nicht dazu führen, dass sich Manager aus lauter Angst vor juristischen Konsequenzen nichts mehr trauen. Es soll auch keine Prozesslawine vergleichbar dem amerikanischen Produkthaftungsrecht ausgelöst werden. Aber es soll mit dem unhaltbaren Zustand Schluss machen, dass ein kleiner Warenhausdiebstahl härtestens verfolgt und bestraft wird, aber zum Beispiel Banken unter grober Missachtung ihrer Sorgfaltspflicht (und des vorgeschriebenen Risikomanagements) den Staat und damit den Steuerzahler, wie geschehen, in Haftung nehmen können, oder Private-Equity-Gesellschaften übernommene Unternehmen absichtlich in Schulden treiben und damit deren Untergang provozieren können, nur um so schnell wie möglich ihr investiertes Geld wieder heraus zu ziehen. Es muss für jeden Wirtschaftsakteur (wie für jeden Autofahrer auch) klar sein, dass er haftet, wenn er vorsätzlich oder auch nur fahr-

lässig, unter Missachtung seiner Sorgfaltspflicht, anderen Schaden zufügt oder auf andere Art und Weise die definierten Spielregeln verletzt.

Da der Staat durch seinen Ordnungsrahmen und durch rechtliche Vorgaben selbstverständlich nur den groben Rahmen definieren kann und soll, wäre es hilfreich, wenn innerhalb dieses Rahmens Selbststeuerungskräfte der Wirtschaft die spezifische Verantwortung bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Grundsätze definierten. Dies könnten global definierte Werte-Kodizes sein, wie etwa die Empfehlungen der UN-Kommission unter dem Namen »Global Compact«, die weltweit bereits von tausenden Unternehmen befolgt wird, oder die Norm ISO 26000 für soziale Verantwortung in Unternehmen, oder die Prinzipien der »fair trade«-Organisation. Diese hätten den Vorteil, dass sie global definierte Grundsätze für eine global agierende Wirtschaft darstellen. Grassmann schlägt zusätzlich branchenspezifische Werte-Kodizes vor – über Branchenverbände oder Industrie- und Handelskammern. Die könnten naturgemäß sehr viel näher am jeweiligen Geschäft spezifischere Kodizes aufstellen und durch Androhung des Ausschlusses von Mitgliedern auch eher Druck auf die Einhaltung der Kodizes ausüben (vergleiche Grassmann). Dazu sind natürlich unternehmensspezifische Werte- und Nachhaltigkeitsgrundsätze (»Corporate Social Responsibility«) ein sehr wichtiges Instrument, das erfreulicherweise schon viele Unternehmen aufgestellt haben. Viele veröffentlichen auch, wie oben dargelegt, Sozial- und/oder Umweltberichte (CSR-Berichte). Auch wenn häufig eine gute Portion »green washing« mit dabei ist, so zeigt dies doch, dass öko-sozialen Nachhaltigkeitswerten eine Bedeutung in der Öffentlichkeit oder bei Kunden zugemessen wird. Dieser Trend könnte und sollte durch politische Vorgaben, durch das Engagement von Wirtschaftsverbänden, durch positive Beispiele von Unternehmen, durch Aufklärungsarbeit von NGOs und insbesondere auch durch nachhaltigkeitsorientierte Kaufentscheidungen der Verbraucher positiv verstärkt werden. Auch ein öffentliches Ranking von (größeren) Unternehmen nach Nachhaltigkeitskriterien, beispielsweise auf der Basis von standardisierten CSR-Berichten, könnte hierzu beitragen. So könnten wir gemeinsam den Weg aus der organisierten Verantwortungslosigkeit des Neoliberalismus hin zu einer werteorientierten Wirtschaft der Verantwortung schaffen, die eine nachhaltige Marktwirtschaft ermöglicht. Das Prinzip Verantwortung könnte dabei den leider häufig zu beobachtenden Gegensatz zwischen Ökonomie

und Moral aufheben, weil die Verantwortungskategorie, die ja traditionell fest in der Ökonomie verankert ist, das Potenzial hat, als Bindeglied zwischen ökonomischen Anforderungen, rechtlichen Regeln, ethischen Leitbildern und moralischen Werten zu vermitteln (vergleiche hierzu auch Heidbrink).

Dann braucht es aber auch wieder Manager, die nicht vorwiegend von Gier getrieben werden und wie Pawlow'sche Hunde auf Boni und Rendite dressiert sind. Sie müssen wieder **Werte** und **Charakter** haben und neben dem Gewinn auch **Verantwortung** spüren und tragen, für die Mitarbeiter, für die Kunden, für die Qualität ihrer Produkte, für die Gesellschaft, in der sie agieren, für eine soziale Marktwirtschaft und last but not least für die Umwelt. Hierauf sollten sie durch eine entsprechende Ausbildung vorbereitet werden. Es steht nur zu befürchten, dass die meisten Professuren für Volks- und Betriebswirtschaftslehre (zum Glück nicht alle) in den letzten Jahrzehnten durch Neoliberale besetzt worden sind – und die bekommt man ja als Beamte nicht weg. Ob man hier durch die Ereignisse auf Einsicht und Besserung hoffen kann? Staatliche Korrekturen am neoliberalen Wirtschaftssystem, kritische Studenten und eine kritische Öffentlichkeit könnten dies unterstützen.

Aber auch die Staaten selbst müssen wirtschaftliche Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit übernehmen. Sie müssen in ihrer Verantwortung Vorgaben und Gesetze zum Schutz der Umwelt machen, Sozialstandards vorgeben, die sozialen Netze nachhaltig finanzierbar und sicher gestalten, ein ausgewogeneres Steuersystem installieren und die immensen Schulden abbauen, um sie nicht nachfolgenden Generationen aufzubürden. Wir werden hierauf an späterer Stelle zurückkommen.

## Nachhaltige Technologie und nachhaltige Geschäftsfelder

Nachhaltige Technologie muss drei Anforderungen erfüllen:

Sie muss

- menschengerecht,
- verantwortbar und
- umweltschonend sein.