

Die ethischen  
Herausforderungen  
für Unternehmensführer  
und Manager

# Unternehmer in der Verantwortung

Jürgen R. Thumann

Die Soziale Marktwirtschaft gilt als die „Wirtschaftsordnung des Wirtschaftswunders“. Die Kombination aus Wettbewerb und Solidarität hat es möglich gemacht, dass aus dem Nichts Wohlstand für alle entstand. Politiker wie Ludwig Erhard setzten die theoretischen Ideen von Walter Eucken, Alfred Müller-Armack und anderen Denkern um. Dies bescherte wirtschaftlichen Aufschwung und Vollbeschäftigung. Schon kurz nach dem Krieg war der Kontrast zu Ländern, die nicht auf die Marktwirtschaft setzten, für jedermann sichtbar. Das letzte Urteil fällt die Geschichte mit dem Zusammenbruch der planwirtschaftlich diktierten Länder: Deutlicher hätte das Versagen staatlicher Wirtschaft nicht sein können. Es war gleichzeitig ein moralisches Versagen, das sich in extremer, für alle Welt sichtbarer Form in Mauerbau und Schießbefehl manifestierte.

Der weltweite Erfolg der Marktwirtschaft brachte nicht nur Deutschland, sondern den meisten Ländern der Erde bisher nicht gekannten Wohlstand, Freiheit, Freizügigkeit und Chancen. Auch die sozialen Fortschritte der letzten hundert Jahre können sich sehen lassen. Seit dem Einsetzen der Globalisierung, also der marktwirtschaftlichen Verflechtung der Weltwirtschaft vor etwa hundert Jahren, stieg beispielsweise die weltweite Lebenserwartung von dreißig auf 65 Jahre. Im gleichen Zeitraum fielen die Säuglingssterblichkeit, der Analphabetismus und der Anteil der Unterernährten weltweit jeweils auf ein Drittel. Dabei nahm

die globale Ungleichheit der Einkommen stetig ab: Das weltweite Einkommen pro Kopf verdoppelte sich. Das Einkommen des ärmsten Fünftels der Weltbevölkerung stieg noch stärker. Trotzdem geraten sowohl unsere Wirtschaftsordnung als auch die Unternehmen gegenwärtig zunehmend ins Kreuzfeuer der Kritik. Fehlleistungen Einzelner mehrten Zweifel an den Wirkungen des weltweiten Wettbewerbs, in den neben den Schwellenländern auch die früheren Ostblockstaaten eintraten. Der neue Wettbewerb mit guten Ideen und Angeboten aus aller Welt führt überall dazu, bisherige Abläufe und Regelungen zu überprüfen – auch in Deutschland. Letztlich werden alle Menschen den Nutzen davon haben: Rund um den Globus sorgt die Freiheit zum Wettbewerb für immer bessere Produkte und Dienste. Und es wäre fatal und ethisch nicht verantwortbar, deswegen die Ideen der Sozialen Marktwirtschaft leichtfertig zu verwerfen. Das Gegenteil ist richtig: sich auf die Grundwerte der Marktwirtschaft zu besinnen, ihren moralischen Gehalt zu verinnerlichen und in der Diskussion nach vorne zu stellen. Die Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft verbindet tragende Grundwerte unserer Gesellschaft auf die beste Weise: die Freiheit von Konsumenten, Bürgern und Unternehmern sowie Nachhaltigkeit, Wohlstand und Solidarität.

## Was Menschen wollen

Soziale Marktwirtschaft heißt nichts anderes, als die eigene Leistung in den Dienst

des anderen zu stellen. An Märkten sind nur solche Unternehmen erfolgreich, deren Leistungen in der Gesellschaft nachgefragt werden. Die Marktwirtschaft zwingt Unternehmer und ihre Mitarbeiter ständig dazu, danach zu fragen, was Menschen wollen. Wettbewerb ist daher nicht immer ein Vergnügen, sondern oft eine Herausforderung. Leistungswettbewerb bietet den Menschen Waren und Dienstleistungen in allen nachgefragten Schattierungen von Preis und Qualität, und er sichert Arbeitsplätze. Schon das ist sozial. Aber dort, wo viel produziert wird und gute Geschäfte gemacht werden, wird anschließend solidarisch gehandelt: Das obere Drittel unserer einkommensstärksten Haushalte zahlt fast zwei Drittel der Steuern und Abgaben in Deutschland. Die Alternative zur Marktwirtschaft besteht darin, immer mehr Löhne und Preise staatlich zu fixieren. Das wäre der Weg in die Planwirtschaft. So werden wir die Herausforderungen der Globalisierung nicht bewältigen.

### Unternehmerische Verantwortung

An den guten Eigenschaften der Marktwirtschaft ändert auch das Fehlverhalten Einzelner nichts. Die erfolgreiche Verfolgung dieses Fehlverhaltens zeigt gerade: Vor dem Gesetz sind alle gleich. Es bedarf keiner neuen Gesetze, auch keiner neuen Gesetze für oder gegen Reiche. Weder Gesetze noch Justiz machen Ausnahmen für Besserverdienende. Auch das gehört zur Sozialen Marktwirtschaft. Politischer Aktionismus ist also abwegig. Pauschale Diffamierungen der Unternehmer sind ebenso falsch. Den wenigen schwarzen Schafen steht eine überwältigende Mehrheit von Unternehmen und Wirtschaftsvertretern gegenüber, die sich korrekt an Recht und Gesetz halten und sich darüber hinaus durch freiwillige Leistungen in die Gesellschaft einbringen – vom Kultursponsoring bis zum Fußballverein.

Man muss sich bewusst machen, dass Manager und Unternehmensführer durch ihre gesellschaftliche Stellung auch eine Vorbildfunktion haben. Sie sind daher in besonderem Maße gefordert, ihren Pflichten als Bürger nachzukommen. Der weltweite Wettbewerb ist kein Argument, Abstriche zu machen und einen Vertrauensverlust zuzulassen. Umgekehrt müssen faire Wettbewerbsregeln weltweit gelten. Die Vertragsfreiheit und die Sicherung des Privateigentums im Rahmen der Gesetze sind unabdingbar, um einen funktionierenden Leistungswettbewerb und damit Wohlstand zu sichern. Das bezieht die Gehälter von Führungskräften ein. Sie müssen die Leistung für die Rentabilität und die nachhaltige Weltmarktfähigkeit des Unternehmens ebenso wie die mit der Position verbundenen Risiken und die Erfordernisse des internationalen Arbeitsmarktes widerspiegeln. Die Managergehälter müssen jene festlegen, verantworten und überprüfen, die diese Gehälter bezahlen.

Die Gesellschaft muss die Kräfte bündeln und in einer gemeinsamen Anstrengung die unternehmerische Ethik stärken, die Werte erneuern und das Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft festigen. Die Soziale Marktwirtschaft wird höchsten ethischen Anforderungen gerecht! Sie ermöglicht Wohlstand, nachhaltiges Wirtschaften und Solidarität – in hohem Maße, auch im globalen Kontext. Mit ihr lassen sich die Erfolge des Wirtschaftswunders fortsetzen.

Die überwältigende Mehrheit unserer Unternehmen verhält sich verantwortungsbewusst und vorbildlich. Sie bekennen sich ausdrücklich zu ihrer Verantwortung für die Gesellschaft. Abstriche an den Grundlagen unserer Wirtschaftsordnung, an Privateigentum und Freiheit des unternehmerischen Handelns wären der falsche Schritt.