

## **Unternehmer und Soziale Marktwirtschaft – Lehren aus der Wirtschaftskrise**

Auch wenn die Risiken auf den globalen Märkten alles andere als bewältigt sind: Deutschland ist gestärkt aus der jüngsten Wirtschaftskrise hervorgegangen. Woran liegt das? Einmal mehr hat sich die Soziale Marktwirtschaft als leistungsfähig(er) als andere Wirtschaftsordnungen erwiesen, wenn es darum geht, auf schnell wechselnde Rahmenbedingungen und damit verbundene Herausforderungen zu reagieren. Als 2008 in Folge der Finanzkrise die Weltmärkte einbrachen, fehlten vielen Unternehmen plötzlich ein Viertel, die Hälfte oder gar über die Hälfte ihrer Umsätze. Was folgte, war das ganz und gar Unwahrscheinliche: Statt Mitarbeiter tausend- und millionenfach in die Arbeitslosigkeit zu verabschieden, hielten viele Betriebe buchstäblich ‚den Atem an‘. Sie räumten Arbeitszeitkonten leer, fuhren Aus- und Weiterbildungsprogramme, erschlossen neue Geschäftsfelder. Mit den Betriebsräten konnte man sich auf faire, aber doch auch situationsadäquate Bedingungen einer (Weiter-)beschäftigung einigen. Eine großzügig gehandhabte Kurzarbeiterregelung der Bundesagentur für Arbeit verschaffte den Unternehmen zusätzlichen Spielraum; doch letztlich waren es die Eigenkapitalpolster (und die Bereitschaft, darauf auch zurück zu greifen!), die den Unternehmen Handlungsspielräume erschlossen haben. Ergebnis dieser Strategie, die im deutschen Mittelstand tausendfach gefahren worden ist, sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Da deren Produktionswissen weiterhin verfügbar ist, konnte und kann die deutsche Wirtschaft nun schneller als andere auf die massiv wieder anziehende globale Nachfrage reagieren. Die Krise ist vielerorts buchstäblich zur Chance geworden.

Was erweist sich hier als Kern der Sozialen Marktwirtschaft? Eine Politik, die sich dem Denken Ludwig Erhards verpflichtet weiß? Eine Rahmenordnung, die der Moral des Marktes zum Durchbruch verhilft? Sozialpolitik, die für fairen Ausgleich sorgen? Das alles sind notwendige Bedingungen, aber sie reichen nicht hin. Die jüngste Krise hat einmal mehr gezeigt: Im Mittelpunkt der Marktwirtschaft stehen Unternehmerpersönlichkeiten, die auch in schwierigen Situationen den Mut haben, ihren Wertüberzeugungen zu folgen und die letztlich mit ihrem persönlichen Vermögen für die eigenen Entscheidungen gerade stehen. Niemand konnte zum Jahreswechsel 2008/2009 wissen, wie lange die Krise dauern und ob den Betrieben nicht irgendwann doch die Luft ausgehen würde. Das Risiko trägt in der Marktwirtschaft nicht das Wirtschaftsforschungsinstitut für seine Konjunkturprognose, sondern die Unternehmerin/der Unternehmer. Seine bzw. ihre ‚praktische Klugheit‘ und Risikobereitschaft sind entscheidend für den Erfolg.

### **Subsidiäre Selbstverwaltung**

Das gilt bei näherem Hinsehen aber nicht nur für den einzelnen Betrieb, sondern auch für die viel zitierten ‚Rahmenbedingungen‘. Warum existieren in Deutschland etwa breitflächig jene Arbeitszeitkonten, die in der Krise so wichtig geworden sind? Warum existieren Kurzarbeiterregelungen, die – weitgehend – auf die Bedürfnisse der Betriebe abgestimmt sind? Die subsidiäre Selbstverwaltung in Kammern und Arbeitsverwaltung ermöglicht es, dass die praktische Klugheit von Unternehmerinnen und Unternehmern auch bei der Gestaltung von Regeln und Rahmenbedingungen zum Zuge kommt. Die Arbeitszeitkonten sind letztlich in den Kommissionen der Tarifpartner ausgehandelt und durchgesetzt worden. Es waren auch hier weitsichtige Unternehmerpersönlichkeiten, welche die ‚soziale Marktwirtschaft‘ ausgestaltet ha-

ben. Gleiches gilt für einen anderen wichtigen Standortvorteil der deutschen Industrie: das duale Ausbildungssystem. Ohne das ehrenamtliche Engagement von Managern und Unternehmerinnen in Prüfungsgremien und Kommissionen, in den lokalen Arbeitsgemeinschaften ‚Schule-Wirtschaft‘ etc. würde diese Säule der deutschen Bildungspolitik, die dem Land regelmäßig eine der niedrigsten Jugendarbeitslosigkeitsquoten Europas beschert, einstürzen.

Ein genauere Blick zeigt also: Soziale Marktwirtschaft funktioniert besser, weil hier eben nicht nur die *Spielzüge*, sondern auch *viele relevante Spielregeln* subsidiär von Unternehmerinnen und Unternehmern gestaltet werden. Nicht die strategische Rationalität von Politikprofis, sondern die werteorientierte ‚praktische Klugheit‘ der Unternehmerpersönlichkeit kann hier zum Zuge kommen. Doch darin erschöpft sich deren ordnungspolitische Funktion bei weitem noch nicht.

### **Die ordnungspolitische Funktion des ‚guten Beispiels‘**

Dies beweist eine Analyse des Prozesscharakters ordnungspolitischer Innovationen. Neue, bessere Regeln fallen nämlich nicht vom Himmel – oder vom Schreibtisch des Politikers. Demokratische Politik orientiert sich vielmehr an Modellen. Politische Mehrheiten für neue Regeln lassen sich nur dann organisieren, wenn das Vorgeschlagene nicht bloße Utopie ist, sondern bereits beispielhaft funktioniert. Das galt schon zu Bismarcks Zeiten: Auch der ‚Eiserne Kanzler‘ hätte die in den 1890er Jahren weltweit innovative deutsche Sozialgesetzgebung nicht durchsetzen können, wenn nicht dezentral auf betrieblicher Ebene bereits eine entsprechende Solidarpraxis existiert und funktioniert hätte. Hier waren es (meist christlich motivierte) Unternehmer, die in ihren Betrieben Sozialfonds für verunglückte oder pensionierte Arbeiter eingerichtet hatten - und diese (wie etwa der Gladbacher Textilunternehmer Franz Brandts) gemeinsam mit ihren Arbeitern verwalteten. Der Hinweis darauf, dass das in der Praxis nicht nur funktioniert, sondern sogar noch zur Motivation der Arbeiter beiträgt, hat den politischen Weg zu einer flächendeckenden Einführung entsprechender staatlicher Regelungen geebnet.

Unter den Bedingungen globaler Märkte des 21. Jahrhunderts gilt umso mehr: Ohne unternehmerische Prozessinnovation (‚gutes Beispiel‘) gibt es keine ordnungspolitische Regelveränderung (gutes Gesetz)! In den Betrieben wird probeweise eingeführt, angepasst, optimiert, was später branchenweit oder gar gesamtwirtschaftlich propagiert und durchgesetzt werden kann: Das galt und gilt für Umweltmanagementsysteme, für den Schutz von Menschenrechten an Produktionsstandorten in China und Südasien, für IT gestützte Informationssysteme im Verbraucherschutzbereich. Angesichts fehlender Gewerbeaufsicht an ihren Standorten (und angesichts entsprechender Reputationsrisiken!) sorgen Unternehmen in Asien in Eigenregie dafür, dass selbst gesetzte Arbeits- und Umweltstandards vor Ort auch eingehalten werden. Interne Kontrollsysteme (Compliance) inklusive formalisierter Entscheidungsgremien, schriftlich festgelegter Pflichtenhefte, Sanktionsprozeduren etc. substituieren staatliche Regel(durch)-setzung. Natürlich ist das kein Dauerzustand. Unternehmensinterne Regelungen müssen auch in Asien irgendwann in allgemeinverbindliches nationales Ordnungsrecht überführt werden, was eine genuin staatliche Aufgabe ist. Unternehmenshandeln will die staatliche Rahmenordnung nicht auf Dauer ersetzen, sondern strebt danach, dass der eigene Ordnungsimpuls dort wettbewerbskonform ‚auf Dauerbetrieb‘ (K. Homann) gestellt wird.

In der globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts werden die Unternehmen also noch stärker zu ordnungspolitischen Laboratorien. Hier wird vorgedacht und vorpraktiziert, was morgen zum ‚Prototyp‘ für kollektive Regelentscheidungen wird. Gerade deshalb trägt jeder Wirtschaftsführer auch Verantwortung für sein Handeln – inklusive seiner ordnungspolitischen Implikationen. Hier erschließt sich eine weitere Dimension des bekannten Diktums: „Ohne Unternehmer gibt es keine Marktwirtschaft“: Denn das trifft gerade nicht nur auf Produkt- und Prozessinnovationen („Spielzüge“), sondern eben auch auf Regelinnovationen (Vorlage für Spielregeln) zu!

### **Die Theorie: Ordnung ohne unternehmerische Innovation?**

So weit die Praxis. Doch wie sieht es in der Theorie aus? Die ‚Liebe zur Institution‘ hat hier dazu geführt, dass Unternehmer und Unternehmen in unseren wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen ‚Großtheorien‘ schlechthin nicht repräsentiert sind. Vor einigen Monaten stritt man in dieser Zeitung um die Wiederbesetzung volkswirtschaftlicher Lehrstühle und die Aktualität der Ordnungstheorie. Eher am Rande wurde dabei eine wichtige Frage gestellt: Ob vielleicht die deutsche Ordnungstheorie auch deshalb an Praxisrelevanz und Überzeugungskraft verloren hat, weil sie die ordnungspolitischen Abläufe selbst konzeptionell nicht adäquat rekonstruiert hat? Ein dominierendes Ordnungsmodell, das die Genese neuer Regeln lediglich als politischen Vorgang beschreibt, dabei aber unternehmerisches Innovationshandeln als Voraussetzung vernachlässigt, geht an der Wirklichkeit vorbei. Hier wird der ordnungspolitische Prozess lediglich von seinem Ende – nämlich der autoritativen Verabschiedung des Gesetzes – her definiert, frei nach dem britischen Sozialphilosophen Thomas Hobbes: Auctoritas non Veritas fecit legem. Die Bedeutung von beispielhafter gesellschaftlicher Praxis und der entsprechenden Innovation wird dabei konzeptionell vernachlässigt: moralische Imagination spielt für das Gemeinwesen scheinbar keine Rolle.

Ein solches defizitäres Konzept von Ordnungspolitik vernachlässigt die ordnungspolitische Rolle der Unternehmer. Dadurch unterschätzt es die Bedeutung von Unternehmen, Unternehmerpersönlichkeiten und ihrer ‚praktischen Klugheit‘ für den ‚Wohlstand der Nationen‘. Eine Folge dieser Fixierung auf formale Regeln waren etwa die Reformkonzepte für ‚Transformationsländer‘ im Osten und Süden: Nicht nur Helmut Kohl, sondern auch manche seiner ökonomischen Berater haben ja von ‚blühenden Landschaften‘ gesprochen. Wäre erst einmal eine liberale Marktordnung mit demokratischer Gewaltenteilung in Kraft, dann würden sich die Regionen schnell entwickeln. Die Erfahrung hat uns eines Besseren belehrt: Ohne das ‚kulturelle Kapital‘ von Innovatoren und Unternehmerpersönlichkeiten (im weitesten Sinne) gibt es keine nachhaltige Entwicklung. Das bedeutet praktisch: Unternehmertum darf nicht als ‚bloße Privatheit‘ verstanden werden; es muss auch in seinen Gemeinwohlbezügen stärker bewusst werden. Die Thematik der gesellschaftlichen Unternehmer („Social Entrepreneurs“), die bei ihren Gründungen ausdrücklich soziale oder ökologische Ziele verfolgen, ist hier wichtig. Prinzipiell gilt aber für den profitorientierten Unternehmer genauso: Sein Innovationshandeln kann ebenso ‚sozial‘ sein wie das des Streetworkers oder des Umweltschützers.

### **Führungskräfteausbildung: ‚Enrichissez-vous!‘ statt Ordnungsverantwortung**

Vielleicht noch gravierender ist die zweite Konsequenz der Theoriedefizite: Zukünftige Führungskräfte werden nicht auf eine wichtige Dimension ihrer späteren Tätigkeit

vorbereitet, nämlich die Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung. Hier hat der Siegeszug der Ordnungsethik zumindest in ihrer Rezeption unbeabsichtigte (!) Spuren hinterlassen: Wer die Moral nur in der Rahmenordnung, die Rahmenordnung aber nur im Raum der Politik verortet, der legitimiert auch einen verantwortungslosen Pragmatismus. Louis-Philippe's 'Enrichissez-vous' feiert hier fröhliche Urstände: dieser Appell hat aber schon dem französischen Bürgerkönig des 19. Jahrhunderts kein Glück gebracht. Gegen einen akademischen Schrebergarten, in dem privat und öffentlich säuberlich voneinander getrennt abgehandelt werden, muss betont werden: Unternehmerisches Handeln hat enorme ordnungspolitische Bedeutung und Führungskräfte tragen Verantwortung dafür! Zukünftige Managementeliten müssen auf einen professionellen Umgang mit dieser Verantwortung vorbereitet werden, ohne dabei ihre übrigen Verantwortlichkeiten zu vernachlässigen.

Arbeit an ordnungspolitischen Rahmenbedingungen findet nicht nur in politischen Gremien und in Verwaltungen statt: Diese werden auch in Zukunft nur begrenzte Attraktivität auf unternehmerische Persönlichkeiten ausüben. Der Unternehmer kann vielmehr in seinem Alltagsgeschäft Ordnungsimpulse auslösen, wenn er für diese Dimension sensibilisiert ist. Wie seine Vorgänger in der Industrialisierung kann er bei professionellem Vorgehen auch von diesem Engagement profitieren und auf verschiedene Art und Weise Markenwert für sein Unternehmen schaffen: dies muss allerdings auch durchgängig Gegenstand der Ausbildung von Managern und Wirtschaftseliten sein.

Unter dem Stichwort 'Corporate Social Responsibility' haben sich im vor einem Jahr Kanzlerin Merkel und das Bundeskabinett mit diesen Themen beschäftigt und wegweisende Beschlüsse zu einer 'nationalen CSR Strategie' gefasst. Unter anderem wurde gefordert, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in stärkerem Maße zum Gegenstand der Forschung und Lehre an deutschen Universitäten zu machen. Der erste Engagementbericht der Bundesregierung wird zum Schwerpunktthema 'Unternehmen' herausgegeben. Auffällig ist allerdings, dass die 'nationale CSR Strategie' in der Öffentlichkeit unseres Landes kaum wahrgenommen worden ist; ebenso wenig wie das öffentliche Bekenntnis führender Manager und Unternehmer zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung wenige Monate später. Medien und Bildungssektor bleiben skeptisch. In weiten Teilen des Mittelstandes überwiegt das Misstrauen gegenüber einer staatlich verordneten 'CSR': gedankliche Schneisen sind hartnäckig. Müssen sich Politik und Verwaltung vielleicht begrifflich stärker an der eigenen Tradition der 'Sozialen Marktwirtschaft' orientieren, um die Botschaft an die Frau und den Mann zu bringen? Die Neubetonung der ordnungspolitischen Bedeutung verantwortungsbewusster Unternehmensführung kann die Defizite einer allzu mechanistischen Theorie Sozialer Marktwirtschaft beseitigen.

### **Die Bewältigung der Zukunftsaufgaben braucht Unternehmerpersönlichkeiten**

Moderne Gesellschaften haben eine permanente Tendenz, die fähigsten und selbstständig denkenden Nachwuchskräfte in die Wirtschaft zu lenken. Hier verdienen sie nicht nur am besten, hier sind sie den Zumutungen der Mediengesellschaft am wenigsten ausgesetzt und finden Gestaltungsspielräume für Kreativität und Engagement (auch mancher verantwortliche Politiker der älteren Generation fühlt sich offenbar davon angezogen!). Doch diese 'Personalpolitik' kontrastiert aber mit den Herausforderungen, vor denen wir stehen. Denn diese richtet sich auf die Erstellung öffentlicher (also nicht marktfähiger) Güter: eine zeitgemäße Bildungspolitik, wirksa-

me Integration von Zuwanderern, internationale Regulierungen für Umwelt, Finanzmärkte, Sozialversicherungssysteme etc.

Sollen diese Probleme gelöst werden, dann ist die nationale und internationale Politik auf das ethische Laboratorium der Unternehmen angewiesen. Denn deren Leitfrage lautet nicht: Dürfen wir alles was wir können? Sie lautet vielmehr: Warum können wir noch nicht, was wir können sollten? Unternehmerische Ethik entfesselt kreative Energien statt Denkverbote auszusprechen: Dies brauchen wir als Steilvorlage für bessere Regulierung im politischen Raum. Wir müssen den Unternehmen – Unternehmer und Managerinnen müssen sich selber – diese Zukunftsfragen stellen und nach Modellen für bessere Lösungen suchen. Dies sollte eine Lehre aus der erfolgreich bestandenen Wirtschaftskrise der letzten Jahre sein.

Prof. Dr. André Habisch ist Volkswirt und Theologe und unterrichtet Unternehmensethik an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist wissenschaftlicher Berater des Bundes Katholischer Unternehmer und Mitglied der Kommission zur Erstellung des ersten Engagementberichts der Bundesregierung.