

**Prof. Dr. Ulrich Döring, Universität Lüneburg**

## **BWL in der Krise – ist Günter Wöhles Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?**

### **1. 50 Jahre Wöhe**

In diesem Jahr feiert Günter Wöhles Lehrbuch „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ seinen 50. Geburtstag. Zu einem 50. Geburtstag lädt man Freunde und Weggefährten ein. So danke ich Ihnen, dass Sie den teilweise sehr weiten Weg zurückgelegt haben, um an der heutigen Geburtstagsfeier teilzunehmen.

Auch Günter Wöhles Lehrbuch, das jedermann den „Wöhe“ nennt, hat einen weiten Weg hinter sich: Die deutsche Betriebswirtschaftslehre ist gut 100 Jahre alt. Der „Wöhe“ hat unser Fach durch dessen zweite Lebenshälfte begleitet. In 24 Auflagen hat sich der „Wöhe“ der fachlichen Entwicklung angepasst. Der Buchtext wurde – mehrfach – neu geschrieben.

Zu einem Lehrbuchklassiker gehört aber auch Beständigkeit. Der „Wöhe“, den Studenten spaßhaft als „Bibel der BWLer“ bezeichnen, beharrt seit einem halben Jahrhundert auf vier unverrückbaren Grundpositionen:

- (1) Festhalten am Konzept der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.
- (2) Leichte Verständlichkeit durch eine einfache Sprache.
- (3) Klare Abgrenzung zu den Sozialwissenschaften.
- (4) Festhalten am Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung.

## 2. Bescheidene Anfänge in Würzburg

Günter Wöhe begann seine akademische Laufbahn als wissenschaftlicher Assistent an der Universität Würzburg.



*Abbildung: Günter Wöhe mit seinem Doktorvater Erich Carell*

Es war eine sehr arme Zeit. Vom kargen Uni-Gehalt konnte man keine Familie ernähren. Ganz Ökonom eröffnete Günter Wöhe einen kleinen „Nebenerwerbsbetrieb“: Er betätigte sich als Repetitor, der VWL-Studenten auf die Diplomprüfung im Fach „Betriebswirtschaftslehre“ vorbereitete. Seine Fähigkeit, komplizierte ökonomische Sachverhalte mit einfachen Worten zu erläutern, brachte ihm großen Zulauf.

Günter Wöhes Würzburger Repetitorium war ein kleiner Testmarkt. Schnell erkannte er, dass die von ihm erstellten Skripten bei seinen Klienten besser ankamen als die damals gängige Lehrbuchliteratur. Also fasste der völlig unbekannte Repetitor, der noch nicht mal habilitiert war, den tollkühnen Entschluss, ein eigenes Lehrbuch zu schreiben.



*Abbildung: Günter Wöhe im Lehrbetrieb einer Abendakademie (1985)*



*Abbildung: Die „Wöhe-Schreibstube“ in Würzburg (rechts über dem Torbogen)*

Zwei Jahre lang verbrachte er jede freie Minute am Schreibtisch einer kargen, offenbeheizten Altbauwohnung. Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Der Vahlen-Verlag, damals noch sehr klein und in Berlin ansässig, brachte im März 1960 sein Lehrbuch mit etwa 350 Textseiten heraus. Selbstbewusst kehrte Günter Wöhe Würzburg den Rücken und folgte einem Ruf an die Universität des Saarlandes. Schon nach einem Jahr war die Erstauflage von 2.000 Stück vergriffen. Die zweite Auflage von 1961 markiert den Beginn einer Erfolgsgeschichte, die bis in unsere Tage reicht.



*Abbildung: Günter Wöhe wird von Würzburg nach Saarbrücken berufen*

### **3. Puer oeconomicus**

Ich selbst begegnete als Zwanzigjähriger dem Wöhe-Lehrbuch in seiner sechsten Auflage. Als Kind hatte ich wenig Talent gezeigt: Ich konnte weder Klavier noch Fußball spielen. Nur das ökonomische Denken entwickelte sich recht früh. Mein diesbezügliches Schlüsselerebnis reicht zurück in den Spätsommer 1950. Gerade fünf Jahre alt geworden sollte ich mit einem kleinen

Handwagen einen Kürbis bei meiner Großmutter abholen. Zur Auswahl hatte sie mir zwei Exemplare zurechtgelegt: einen großen, grünen und einen deutlich kleineren, vollreifen gelben Kürbis.

Ratlos stand ich vor beiden Kürbissen und quälte mich mit meinem ersten ökonomischen Entscheidungsproblem. Einem tief im Menschen verankerten Urtrieb folgend, wollte ich den besseren Kürbis haben. Ich war also der geborene Eigennutzmaximierer. Was mir fehlte, war die Lebenserfahrung zur Bewertung grüner und gelber Kürbisse. Ich war noch kein ausgewachsener Homo oeconomicus, aber immerhin schon ein kleiner Puer oeconomicus.

Warum erzähle ich diese Geschichte? Der Weg von der frühkindlichen Kürbisepisode zum Wöhe-Lehrbuch ist sehr kurz. Das Kürbisbeispiel lehrt uns: Jedes Individuum trifft ökonomische Entscheidungen durch das Abwägen von Leistung und Gegenleistung. Jedes Individuum will seinen persönlichen Nettutzen, also die Differenz zwischen Leistung und Gegenleistung, maximieren. Jeder Eigenkapitalgeber will die Differenz zwischen ursprünglichem Eigenkapitaleinsatz und erwartetem Kapitalrückfluss maximieren. Damit sind wir beim Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung, einer Handlungsmaxime, die das Wöhe-Lehrbuch wie ein roter Faden durchzieht.

#### **4. Gesellschaftliche Kritik an der Gewinnmaximierung**

Die Deutschen haben in ihrer überwältigenden Mehrheit eine klare Vorstellung von den Aufgaben eines Unternehmens: Unternehmen sollen Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze schaffen. Das Streben nach Gewinnmaximierung wird von der Mehrheit missbilligt.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hatte verheerende Folgen: Banken, das institutionelle Rückgrat der kapitalistischen Wirtschaft, brachen zusammen oder mussten vom Staat vor dem Zusammenbruch gerettet werden.

In Deutschland stützt der Bankenrettungsfonds die Kreditinstitute mit Kapitalzuführungen und Bürgschaftsübernahmen im Gesamtvolumen von 180 Mrd. EUR. In den USA erhielten allein die halbstaatlichen Institute Freddy Mac und Fanny Mae Staatshilfen in Höhe von knapp 150 Mrd. USD.

Noch härter traf es das kleine Island. Das Land hatte vor der Krise in hohem Maße vom Boom der Finanzbranche profitiert. Mit der Verstaatlichung der drei Großbanken nahm das kleine Land Bankverbindlichkeiten in Höhe von 160 Mrd. EUR auf eigene Rechnung. Im schlimmsten Fall hat also jeder Isländer eine zusätzliche Schuldenlast von mehr als einer halben Million EUR zu tragen.

Die Bürger wissen, dass sie als Steuerzahler im Ernstfall für alle Staatshilfen haften. Ihrem berechtigten Ärger verschaffen sie Luft mit Schuldzuweisungen an die Banker. Der Vorwurf lautet: Getrieben durch ein verfehltes Bonussystem haben gierige Banker gutgläubige Anleger in hochriskante Anlagen gelockt. Der Banker wird zum Prototyp des bösen Gewinnmaximierers: Er schädigt seine Kunden, treibt die Bank in den Ruin und das Gemeinwesen an den Rand des Staatsbankrotts.

Die meisten Bürger sehnen sich nach einer Wirtschaft mit menschlichem Antlitz. Unternehmerische Gier und Gewinnsucht gelten als Krisenverursacher. Moral in der Wirtschaft! So lautet das Motto zur Rettung des Gemeinwesens.

## **5. Betriebswirtschaftslehre als „Profitlehre“**

Schon in der ersten Auflage seines Lehrbuches (S. 23) stellte Günter Wöhe apodiktisch fest: „Der Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem kennt nur ein Ziel: die langfristige Gewinnmaximierung (im Rahmen geltender Gesetze)“.

Damit orientiert die Wöhe-BWL ihre Handlungsempfehlungen allein am ökonomischen Gewinnziel der Eigenkapitalgeber. Diese bis dahin festgefügte betriebswirtschaftliche Grundposition geriet zum Ende der sechziger Jahre ins Wanken. Ein Teil der Betriebswirte verlies das auf wirtschaftstheoretischen Fundamenten errichtete Lehrgebäude und suchte eine neue Heimat unter dem Dach der Sozialwissenschaften.

Der Betrieb gilt den verhaltenswissenschaftlich geprägten Fachvertretern nicht mehr als Institution zur Maximierung der Eigentümerinteressen. Vielmehr sieht man im Betrieb ein sozioökonomisches Gebilde. Im Betrieb sollen die Interessen aller beteiligten Gruppen, die man heute Stakeholder nennt, zum Ausgleich gebracht werden.

Damit verabschiedeten sich die Dissidenten von der einseitigen ökonomischen Ausrichtung des Faches. An die Stelle des alleinigen Auswahlprinzips der langfristigen Gewinnmaximierung setzte man das Ziel der Maximierung des Gemeinwohls. Unter Gemeinwohl versteht man dabei ein Konglomerat aus ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen.

Dieser Annäherung an die Sozialwissenschaften ist das Wöhe-Lehrbuch nicht gefolgt. Seit einem halben Jahrhundert hält es unbeirrt am Oberziel langfristiger Gewinnmaximierung fest. Damit steht es in der Tradition von Wilhelm Rieger. Dessen 1928 erschienenes Lehrbuch trug den Titel „Privatwirtschaftslehre“. Schon damals wurde es als „Profitlehre“ verunglimpft, weil betriebliches Handeln nicht unter dem Aspekt der Gemeinnützigkeit, sondern allein unter dem Gesichtspunkt der Eigenkapitalrentabilität beurteilt wurde.

Die Jagd nach höchstmöglicher Rendite hat das Weltwirtschaftssystem 2008/2009 an den Rand des Zusammenbruchs gebracht. In einem vielbeachteten Beitrag in der FAZ (9.10.2009) übt Jürgen Mittelstraß Kritik in zwei Richtungen: Einerseits beklagt er die fehlende Moral der wirtschaftlichen Akteure.

Andererseits gibt er den Wirtschaftswissenschaften mit ihrer einseitigen Ausrichtung am Effizienzkriterium eine gewisse Mitschuld am Entstehen der Krise. Seine Schlussfolgerung lautet: „Ethik muss wieder ein integraler Bestandteil der ökonomischen Bildung und Ausbildung werden“.

Damit gerät der „Wöhe“ als führendes Lehrbuch der deutschen Betriebswirtschaftslehre unter einen starken Rechtfertigungszwang. Ist – so lautet die Frage – das Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?

## **6. Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft**

Als Angewandte Wissenschaft will die Betriebswirtschaftslehre den Wirtschaftssubjekten Handlungsempfehlungen erteilen. Bei der Entwicklung von Entscheidungsmodellen kann sie zwei verschiedene Wege einschlagen: Als praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre bemüht sie sich um eine möglichst exakte Abbildung der Realität. Als ethisch-normative Wissenschaft beurteilt sie die bestehenden Verhältnisse nach moralischen Kategorien und macht Vorschläge zur Hebung der Moral in der Wirtschaft.

Einer an den Gewinninteressen der Eigentümer ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre machen ethisch-normative Fachvertreter wie Peter Ulrich den Vorwurf, die bestehenden Gesellschaftsverhältnisse zu zementieren. Sie streben nach einer besseren, gerechteren Welt. Zur Erreichung dieses Ziels soll sich unternehmerisches Handeln am Ziel der Maximierung des Gemeinwohls orientieren.

Die ethisch-normative Richtung steht für eine Betriebswirtschaftslehre mit Moral. Die Koordination betrieblicher Entscheidungen folgt dem Stakeholderansatz. Die Steigerung des Allgemeinwohls hat klare Priorität vor dem Gewinnstreben der Eigenkapitalgeber.

Die praktisch-normative Fachausrichtung des Wöhe-Lehrbuchs baut auf den Gegebenheiten der geltenden Rechts- und Gesellschaftsordnung auf. Die dort verankerte Sonderstellung der Eigenkapitalgeber wird im Shareholdermodell abgebildet. Im Zentrum des Shareholdermodells steht das Gewinnstreben der Eigentümer. Damit erweckt eine am Shareholderansatz orientierte Fachausrichtung den äußeren Eindruck einer Betriebswirtschaftslehre ohne Moral.

## **7. Der Stakeholderansatz**

Die normative Unternehmensethik versteht sich als Lehre vom moralischen Handeln. Wie Jesus die Wechsler aus dem Tempel so will die normative Unternehmensethik das Profitstreben aus den Unternehmen vertreiben.

Geistiger Stammvater der Unternehmensethik ist Aristoteles. Zu seiner Eudämonie, seiner Lehre vom glücklichen Leben, gehört die Suche nach Selbstgenügsamkeit. Aristoteles verurteilt das Streben nach maximalem privatem Reichtum (Göbel S. 59) und wird damit zur moralischen Leitfigur der Verfechter des Stakeholderansatzes.

Der Stakeholderansatz lehrt eine Unternehmensführung in gleichberechtigter Partnerschaft durch alle Stakeholder. Zu den Stakeholdern werden alle Gruppen gerechnet, die vom Unternehmenshandeln betroffen sind. Neben den Arbeitnehmern, den Kunden, den Lieferanten und den Eigen- und Fremdkapitalgebern rechnet man die Öffentlichkeit zu den Stakeholdern.

Die Verleihung des Stakeholderstatus an die sogenannte „Öffentlichkeit“ hat weitreichende Konsequenzen. Die Interessen der Allgemeinheit sollen Vorrang haben vor den Interessen der übrigen Stakeholder. Plakativ kann man sagen: Gemeinnutz geht vor Eigennutz.

Die Literatur zur normativen Unternehmensethik schließt die Möglichkeit des Gewinnstrebens nicht gänzlich aus. Aber sie stellt das Gewinnstreben unter den Vorbehalt moralischer Legitimation. Damit stellt sich die Frage: Wann ist betriebliches Handeln moralisch, wann unmoralisch?

Die Antwort der unternehmensethischen Literatur bleibt diffus. Im Kern geht es um soziale Gerechtigkeit. Peter Ulrich spricht von „lebensdienlicher Ökonomie“, von „besserer Ökonomie“, von „vernünftiger, wertvollem Wirtschaften“ (Integrative Wirtschaftsethik, S. 117). Aber woher will Peter Ulrich wissen, was besser, vernünftiger und wertvoller ist?

Die Beantwortung solcher Gewissensfragen kann man dem einzelnen Individuum oder einem Kollektiv überlassen. Der Stakeholderansatz bemüht sich um moralisches Unternehmenshandeln durch kollektive Entscheidungen am runden Tisch. Dort sollen alle Stakeholder die gleichen Mitwirkungsrechte haben.

In der Wirtschaftspraxis ist der diskursethische Ansatz zum Scheitern verurteilt. Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Belegschaft und die sogenannte „Öffentlichkeit“ haben völlig konträre Interessen. Eine einheitliche Willenbildung im „gewaltfreien Diskurs“ erscheint mir ausgeschlossen. Ein Beispiel diskursethischer Kakophonie lieferten im Juli 2010 die Stakeholder der Deutschen Bahn nach der Überhitzung der ICE-Züge: Der Fahrgastverband Pro Bahn forderte Fahrpreisermäßigungen. Die Lieferanten wollten höherwertige Klimatechnik liefern. Die Belegschaft war gespalten: Die Eisenbahnergewerkschaft Transnet forderte zwecks Motivationssteigerung höhere Löhne für alle Mitarbeiter. Aus der Unternehmensabteilung „Technische Wartung“ kam dagegen der Ruf nach zusätzlichen Stellen in dieser Betriebseinheit. Zu guter Letzt forderte der Eigentümer des Unternehmens, pikanterweise der zur Förderung des Allgemeinwohls verpflichtete Staat, eine Jahresdividende von 500 Mio. Euro. Damit machte er die Forderungen der übrigen Stakeholder zur Makulatur.

## 8. Der Shareholderansatz

Die normative Unternehmensethik kritisiert den in der Realwirtschaft praktizierten Shareholderansatz im Wesentlichen in zwei Punkten.

- (1) Unzureichende Berücksichtigung der Stakeholderinteressen
- (2) Verdrängung moralischen Handelns durch das Profitstreben der Eigenkapitalgeber.

Beide Vorwürfe sind meines Erachtens nicht stichhaltig.

Zu (1): Der Shareholderansatz beruht auf einem System bilateraler Verträge, welche die Unternehmenseigentümer mit einzelnen Stakeholdern abschließen. Die Stakeholder haben also Gelegenheit, ihre Interessen in Kaufverträgen, Arbeits- und Tarifverträgen und Darlehensverträgen durchzusetzen. Parteien, die Verträge schließen, vertragen sich. Ich weiß nicht, was an diesem Prozedere unmoralisch sein soll. Sich in bilateralen Verhandlungen zu vertragen, ist allemal effizienter als sich in endloser Diskursdebatte am runden Tisch zu vertragen.

Zu (2): Adam Smith entdeckte im 18. Jahrhundert die segensreiche Wirkung der unsichtbaren Hand: Ofenwarme Brötchen und wohlschmeckende Wurst verdanken die Verbraucher nicht der Nächstenliebe, sondern dem Gewinnstreben der Bäcker und Metzger.

Im Wöhe-Lehrbuch steht der Satz: „Gemeinnutz kommt von Eigennutz“. Anschauungsunterricht zur Richtigkeit dieser These liefern die Gebrüder Albrecht. Auf dem Wege langfristiger Gewinnmaximierung haben sie in einer Generation ein riesiges Privatvermögen erwirtschaftet. In meinen Augen haben sie zur Steigerung der Wohlfahrt ihrer Mitmenschen einen größeren Beitrag geleistet als manches Non-Profit-Unternehmen, das sich die Weltverbesserung auf seine Fahnen geschrieben hat.

Das Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung erzeugt nicht nur Brötchen und Wurst, sondern auch moralisches Unternehmenshandeln. Moralisches Handeln ist ein knappes Gut. Nehmen Sie als Beispiele moralischen Handelns die Wahrhaftigkeit oder die Nächstenliebe: Die Nachfrage ist sicherlich größer als das Angebot.

Auf einem Markt mit funktionierendem Wettbewerb können die Nachfrager nicht nur materielle, sondern auch ideelle Bedürfnisse artikulieren. Paradebeispiel ist der Fall Brent Spar aus dem Jahr 1995: Die drohende Umweltverschmutzung durch einen Weltkonzern sanktionierte der Markt durch einen Käuferboykott an den Tankstellen. Shell beugte sich dem Druck des Marktes und realisierte die umweltverträgliche Entsorgung der Ölplattform.

Die Erzeugung moralischen Unternehmenshandelns durch den Sanktionsmechanismus des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs hat in meinen Augen einen entscheidenden Vorteil: Moral ist kein homogenes, sondern ein heterogenes Gut. Seine Ausprägung ist abhängig vom individuellen Gewissen. Im Shareholdermodell wird moralisches Handeln durch dezentrale Entscheidungen der Marktteilnehmer erzeugt. Jedes Individuum hat die Möglichkeit, seine persönlichen Moralvorstellungen zur Geltung zu bringen.

Im Gegensatz dazu setzt der diskursethische Stakeholderansatz auf eine zentral gesteuerte Moralproduktion. Offen bekenne ich meine Vorbehalte gegenüber selbst ernannten Tugendwächtern und Ethikkommissionen: Der Gedanke, die Deutungshoheit für moralisches Handeln einer übergeordneten Instanz zu überlassen, widerspricht meinen Vorstellungen von einer pluralistischen Gesellschaft.

Moralisches Unternehmenshandeln und Maximierung des Marktwerts des Eigenkapitals lassen sich durchaus in Einklang bringen. Unternehmen können auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn sie das Vertrauen ihrer Stakeholder ge-

winnen und behalten. Wer den Moralkodex bricht, muss damit rechnen, dass Kunden, Mitarbeiter und Kreditgeber von ihrem Recht auf Vertragsfreiheit Gebrauch machen und dem Unternehmen den Rücken kehren. Deshalb müssen sich Unternehmen intensiv mit den ideellen Bedürfnissen ihrer Stakeholder auseinandersetzen. Sie schaffen damit Vertrauenskapital, das als Bestandteil des Goodwill den Shareholder Value erhöht.

## **9. Spieler und Spielregeln**

Im ordoliberalen Gesellschaftsmodell tätigen die Wirtschaftssubjekte Spielzüge zur individuellen Nutzenmaximierung. Dem Staat fällt in einer sozialen Marktwirtschaft die Aufgabe zu, die Spielregeln so zu setzen, dass die Eigennutzmaximierung der Spieler nicht zu Lasten des Allgemeinwohls geht.

Die Bürger erwarten, dass der Staat als Normsetzungsinstanz mit geeigneten Spielregeln zum Schutz der Umwelt auf den Plan tritt. Dieses Erkenntnis ist heute Allgemeingut. Mit gleichem Recht können die Bürger staatliche Regeln zum Schutz eines Wirtschaftssystems erwarten, dem sie Freiheit und Wohlstand verdanken.

Die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise hat unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem an den Rand des Zusammenbruchs gebracht. Verursacht wurde diese Krise nicht nur durch die vielbeklagte „Gier gewissenloser Banker“. Alle waren gierig, alle wollten ein möglichst großes Stück vom gelben Kürbis haben. Alle waren getrieben von der Aussicht, mühelos und scheinbar ohne Risiko schnelle Gewinne einstreichen zu können. Die Liste gieriger Kapitalanleger reicht von den Managern staatlich kontrollierter Landesbanken, über Stadtkämmerer und Leiter kommunaler Versorgungsbetriebe bis zu den Kleinsparern, die ihr Festgeld von deutschen Sparkassen abzogen und in hochspekulative Anlagen bei isländischen Banken eintauschten.

Ausgelöst wurde die Wirtschaftskrise nicht durch das Streben nach langfristiger Gewinnmaximierung oder durch – ebenfalls langfristig angelegte – Shareholder-Value-Maximierung. Krisenauslöser war die allgemein verbreitete Gier gepaart mit dem Unwissen über den Zeitpunkt des Platzens der Spekulationsblase.

Ursprung der Krise war die Spekulationsblase am amerikanischen Häusermarkt. Dabei wirkten die von der US-Regierung gesetzten Rahmenbedingungen als Brandbeschleuniger. Die Absichten der US-Regierung

- das Beschäftigungsniveau durch ein Jahrzehnt lascher Zinspolitik zu steigern
- einkommenschwachen Bürgern den Wunsch nach einem eigenen Haus durch staatliche Finanzierungsgarantien zu erfüllen

haben die Feuerwalze der Finanz- und Wirtschaftskrise erst ins Rollen gebracht.

Das Wöhe-Lehrbuch hält es mit Karl Homann (S. 35): „Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung“. Menschliche Gier lässt sich per Dekret des Gesetzgebers nicht verbieten. Darum müssen sich gesetzgeberische Maßnahmen darauf beschränken, krisenhafte Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und die erneute Ausbreitung eines Flächenbrandes nach besten Kräften zu verhindern. Wie schwer das ist, zeigen die bisher spärlichen Ergebnisse internationaler Verhandlungen zur Kapitalmarktregulierung.

## **10. Abnehmende Akzeptanz der Marktwirtschaft**

Als das Wöhe-Lehrbuch 1960 erschien, war Ludwig Erhard Wirtschaftsminister. Das Motto der Zeit lautete: „Wohlstand für alle“. Die Marktwirtschaft war das Erfolgsmodell der Nation. Die hohe gesellschaftliche Akzeptanz der Marktwirtschaft fand ihren Niederschlag in der fachlichen Ausrichtung der Be-

triebswirtschaftslehre: In ihren Modellansätzen streben Unternehmen nach Gewinnmaximierung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb.

Heute, 50 Jahre später, hat sich das gesellschaftliche Meinungsklima in Deutschland völlig verändert. Wer heute in einer Talkshow marktwirtschaftliche Grundpositionen vertritt, hat kaum Aussicht auf Applaus. Beifall finden alle, die sich für mehr soziale Gerechtigkeit einsetzen. Als wissenschaftliche Disziplin folgt die normative Unternehmensethik diesem Stimmungsumschwung: Wirtschaften soll sich nicht am ökonomischen Kalkül, sondern an nebulösen Gerechtigkeitskategorien orientieren.

Umfragen zeigen, dass die Marktwirtschaft in den letzten Jahrzehnten in Deutschland einen dramatischen Ansehensverlust zu verzeichnen hatte. Worauf ist das zurückzuführen? Meine These lautet: Der marktwirtschaftliche Wettbewerb ist nicht unmoralischer geworden. Er ist aber für die Deutschen weitaus schärfer geworden.

Meine These möchte ich mit ein paar statistischen Angaben untermauern: 1960 hatten die Deutschen eine Dekade stürmischen Wirtschaftswachstums hinter sich. Das Bruttoinlandprodukt (in realen Preisen) war über 10 Jahre hinweg mit einer jährlichen Durchschnittsrate von 8,3 Prozent gestiegen. Zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels holte man hunderttausende von „Gastarbeitern“ ins Land.

Heute sieht die ganz Welt anders aus. Die Wachstumsrate ist im Durchschnitt der vergangenen Jahre auf 0,5 Prozent zusammengeschmolzen. Millionen sind arbeitslos. Und wer noch Arbeit hat, fürchtet sich vor dem gesellschaftlichen Absturz.

1960 fanden die Deutschen die Marktwirtschaft gut, weil sie im internationalen Wettbewerb die Nase vorne hatten. Heute empfinden sie den marktwirtschaft-

lichen Wettbewerb als Bedrohung und rufen nach einer „Wirtschaft mit menschlichem Antlitz“.

Was den Menschen fehlt, ist die Einsicht in den Funktionsmechanismus des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Als Leistungsanbieter beklagen sie den Wettbewerbsdruck auf den Arbeitsmärkten. Dabei übersehen sie, dass sie selbst es sind, die als nutzenmaximierende Nachfrager auf den Gütermärkten den Wettbewerbsmechanismus erst in Gang gesetzt haben.

Am marktwirtschaftlichen Wettbewerb scheiden sich die wissenschaftlichen Geister: Für Karl Homann ist er ein Segen, für Peter Ulrich ist er ein Fluch der Menschheit. Für Günter Wöhe ist der Wettbewerb weder gut noch schlecht. Er ist ganz einfach da. Solange die Menschen nach dem größten Kürbis trachten, ist der Wettbewerb ein Datum. Und solange der Wettbewerb ein Datum ist, ist Günter Wöhes Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung zeitgemäß.

## **11. Schluss**

Bruno S. Frey hat es auf den Punkt gebracht: „In einer durch harten Wettbewerb bestimmten Wirtschaft können Unternehmen, die auf Gewinnmaximierung verzichten, nicht überleben, sondern gehen bankrott“. (Ökonomie 1990, S. 12)

Und wo bleibt die Moral? Auch das Wöhe-Lehrbuch weiß um den Wert moralischen Handelns in der Wirtschaft. Zu seiner Implementierung im Wirtschaftsleben geht es aber einen anderen Weg als die ethisch-normative Betriebswirtschaftslehre mit ihrem ganzheitlichen Weltverbesserungsansatz.

Das Wöhe-Lehrbuch beschränkt sich auf Aussagen zur ökonomischen Effizienz betrieblichen Handelns. Eine darüber hinausgehende Moralerzeugung sieht es als arbeitsteiligen Prozess, der sich auf drei Eckpfeiler stützt:

- (1) Befriedigung ideeller Stakeholder-Bedürfnisse durch die unsichtbare Hand des Wettbewerbs.
- (2) Flankierende Eingriffe der Ordnungspolitik in Fällen des Marktversagens.
- (3) Hebung des moralischen Bewusstseins durch Erziehung und Bildung.

Zum letzten Punkt: Auch das Wöhe-Lehrbuch sieht sich der Erziehung und Bildung verpflichtet. Dabei setzt es aber auf eine Arbeitsteilung mit anderen wissenschaftlichen Disziplinen. Die Anleitung der Menschen zu Moral und guten Sitten überlässt Günter Wöhe den Theologen und Moralphilosophen. Sie mögen jenes Bildungswerk vollenden, das Moses vor 3000 Jahren mit seinen Gesetzestafeln am Berge Sinai begonnen hat.

Als Ökonom beschränkt sich Günter Wöhe auf die Erklärung wirtschaftlicher Zusammenhänge. In einem Land wie Deutschland, wo 80 % der Befragten für gesetzliche Mindestlöhne und gegen eine Rente mit 67 sind, herrscht ein ökonomischer Bildungsnotstand. Schon in wenigen Wochen beginnt die Arbeit an der neuen Wöhe-Auflage. Für die nächsten 50 Jahre bleibt noch viel zu tun, denn die ökonomische Ignoranz ist ein Antiquat: Als solches ist sie im Überfluss vorhanden und nur mit großer Mühe zu entsorgen.



*Abbildung: Günter Wöhe als Emeritus*