

## Unternehmenskultur und Ethik

Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger  
Business Reframing Institute

Der Empfangsraum der Kantine war schön dekoriert. Etwa hundert Gäste standen in Grüppchen beieinander und unterhielten sich. Alle gaben sich locker, bis auf Einen: Ich stand vor meiner Beförderung zum Abteilungsleiter und war aufgeregt. Mein Vorgänger wurde in den Ruhestand verabschiedet und aus diesem Anlass sollte ich ein paar Worte sagen. Es war mein erster Auftritt dieser Art.

Als der Herr des Vorstands hereinkam, wurde es still im Raum. Mit großen Schritten ging er auf den Jubilar zu, schüttelte fröhlich dessen Hand und begann mit seiner Laudatio: „Mein lieber Freund Martin Döring – nachdem wir über Jahrzehnte sehr gut zusammengearbeitet haben, denke ich, dass ich Sie heute so nennen darf. Es ist ein seltenes Geschenk und eine schwere Pflicht, einen so wunderbaren Menschen und Mitarbeiter zu verabschieden. Vor vierzig Jahren haben Sie als junger Ingenieur bei uns angefangen. Vierzig Jahre lang sind Sie ein Vorbild an Fleiß und Pflichterfüllung, an Loyalität und Selbstdisziplin gewesen. Jede Ihnen übertragene Aufgabe haben Sie mit bedingungslosem Engagement erfüllt. Als Vorgesetzter haben Sie Ihre Mitarbeiter gefordert und gefördert. Für mich persönlich sind Sie immer ein wertvoller Gesprächspartner gewesen, auf des-

sen Erfahrung ich bauen konnte. Bei all Ihren besonderen Leistungen sind Sie bescheiden geblieben. Ihr Ausscheiden wird eine große Lücke hinterlassen. Wir werden Sie sehr vermissen.“

Dann stand ich im Rampenlicht. Kurz und lustig sollte es sein. Wenn es etwas zu lachen gäbe, wäre die Situation für mich gerettet gewesen. Ich war keine 30 Jahre alt, noch nicht verheiratet und beendete meine Ansprache mit der Frage: „Haben Sie, Herr Döring, in den 40 Jahren denn nie an Scheidung – von der Firma – gedacht?“ Die Reaktion der Anwesenden war nicht das erwartete befreiende Lachen, sondern gequält.

Und dann kam Martin Döring: „Mein lieber junger Kollege Berger“, sagte er, „das ist eine interessante Frage. Sie werden verstehen, dass meine Antwort darauf noch vor Jahren oder auch Monaten nicht ehrlich gewesen wäre. Ab heute bin ich ein freier Mann. Ich kann Ihnen jetzt einfach die Wahrheit sagen: An Scheidung habe ich in all diesen Jahren nie gedacht, aber – und damit ist kein Mensch gemeint, sondern das Unternehmen – an Mord.“

Mahatma Gandhi hat die Sündenfälle der Unternehmenskultur in fünf ethische Verbote gefasst und

danach möchte ich das Thema an Hand von Beispielen behandeln:

1. Führung ohne Prinzipien,
2. Genuss ohne Gewissen,
3. Reichtum ohne Arbeit,
4. Handel ohne Moral,
5. Wissenschaft ohne Menschlichkeit

### 1. Führung ohne Prinzipien

Die meisten Menschen verdienen ihr Geld mit einer Tätigkeit, die sie hassen. Mitarbeiter, die das Unternehmen, in dem sie arbeiten, am liebsten „ermorden“ würden, sind kein Einzelfall. Nach einer Gallup-Studie sind 18% der Mitarbeiter deutscher Unternehmen hoch motiviert, 69% tun täglich acht Stunden ihre Pflicht, aber nicht mehr, 18% sind unmotiviert und lustlos – wir können auch sagen destruktiv. Susanne Reinka hat ermittelt, dass 90% der Mitarbeiter nichts von ihrem Chef halten und 50% sich sogar für ihn schämen. Nach dem „Gute-Arbeit-Index“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes ist jeder dritte Beschäftigte mit den Bedingungen, unter denen er sein Geld verdient, extrem unzufrieden und nur jeder achte zufrieden.

Umstände erzeugen Zwänge, Sorgen und Probleme. Veränderungen, mit denen die Probleme gelöst werden sollen, werden durch Druck von

außen oder durch Druck von oben erzwungen. Stäbe planen, Vorgesetzte entscheiden und Mitarbeiter führen aus. Die Hierarchie ist eine Machtstruktur – die Unteren hängen von den Oberen ab. Die Prozesse, nach denen sie arbeiten, werden von Organisatoren oder externen Beratern optimiert. Die Unternehmensleitung versucht, Ergebnisse durch Vorgaben zu erzwingen. Die Interessen der Mitarbeiter und die Interessen des Unternehmens sind verschieden.

*Thomas Peters und Robert Waterman schildern in ihrem Managementklassiker „In Search of Excellence“, wie sie dazu gekommen sind, die Gründe für Spitzenleistungen zu suchen. Nach dem Mittagessen sehen sie, dass sie eine zweite Nacht vor Ort bleiben müssen und fahren zurück ins Hotel, aus dem sie in der Frühe abgereist sind. Als sie auf den Empfang zugehen, schaut eine der Rezeptionistinnen sie entgeistert an: „Herr Peters, Herr Waterman, Sie haben heute früh ausgecheckt, was ist passiert, warum sind Sie wieder hier?“*

*„Woher kennt sie unsere Namen?“ schießt es den beiden durch den Kopf. Wenn eine wildfremde Person, die Sie einmal kurz gesehen haben, Sie danach noch mit Ihrem Namen anredet, fühlen Sie sich so geschmeichelt, dass Sie mit dieser Person mehr zu tun haben möchten. Dieses Hotel haben Peters und Waterman seither immer besucht.*

*Als sie sich die Bilanz der Hotelgesellschaft anschauen, staunen sie über den hohen Gewinn. Nachdem sie hunderte von Bilanzen verglichen haben, kommen sie zu ihrem Ergeb-*

*nis: Hohe Gewinne werden nur dort erzielt, so die Mitarbeiter an der Basis der Unternehmenshierarchie sich am stärksten mit dem Unternehmen identifizieren. Die, die ganz „unten“ sind, bedienen die Kunden, die die Gehälter von allen bezahlen, fassen das Produkt an, von dem alle leben, oder verkaufen es und „bringen“ den Umsatz. Alle anderen hantieren nur mit Papier oder Worten. Und „wo man arbeitet, da ist genug, wo man aber mit Worten umgeht, da ist Mangel“, bestätigt der Prophet Salomo das Ergebnis des Bilanzvergleichs.*

**Führung mit ethischen Prinzipien** definiert den Sinn des Unternehmens anders: Unternehmen sind nicht für den Markt da und auch nicht für die Kapitaleigner. Vielmehr sind sie ein Rahmen für menschliches Wachstum von allen – Unternehmern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern. In einem solchen Unternehmen gestalten Management und Belegschaft gemeinsam die Umstände, die Erfolg anziehen. Das setzt Klarheit, Kraft und Kreativität frei. Jeder wirkt an den Entscheidungen mit, zu denen er kompetent beitragen kann. Abläufe werden von denen gestaltet, die sie durchführen. Arbeit wird zur Selbstverwirklichung – es wird gearbeitet, um etwas zu bewirken. Hierarchie ist Unterstützungsstruktur: die Oberen hängen von den Unteren ab. Stärke, Mut und Vertrauen werden zu Rohstoffen für außergewöhnliche Leistungen. Freude macht Verantwortung attraktiv und eröffnet Möglichkeiten, die bis dahin nicht denkbar waren.

Wir wollen doch gar nicht in immer kürzerer Zeit unter immer größerem Druck immer mehr Geld verdienen.

Wir wollen etwas ganz anderes: Wir wollen geliebt und anerkannt werden, wir wollen über uns selbst bestimmen und wir suchen einen Sinn hinter dem, was wir tun. Nicht nur wir wollen das, jeder andere auch. Führung, die sich daran orientiert, betreibt – so können wir es in Anlehnung an die artgerechte Tierhaltung nennen – artgerechte Menschenhaltung.

## 2. Genuss ohne Gewissen

Die Befriedigung materieller und anderer Wünsche macht uns nicht glücklich. Die Glücksforschung – ein Zweig der empirischen Sozialforschung – hat herausgefunden, dass trotz eines gewaltig gestiegenen materiellen Lebensstandards die Menschen in Deutschland seit etwa 60 Jahren nicht glücklicher geworden sind. In einigen armen Entwicklungsländern sind sie sogar glücklicher und zufriedener als mitten im reichen Europa.

Auch den Grund dafür haben die Glücksforscher herausgefunden: Es gibt keine Korrelation zwischen Zufriedenheit und Lebensstandard. Es gibt aber eine hohe Korrelation zwischen der Zufriedenheit und den *relativen* materiellen Lebensbedingungen. Wenn meine Nachbarn arm sind, hindert meine eigene Armut mich nicht am Glücklichen sein. Wenn ich arm bin, einige meiner Nachbarn reich sind und ich diese Unterschiede als ungerecht empfinde, ist das Wohlstandgefälle ein Glückshemmer

Guy de Rothschild, der reichste Franzose, hat dieses Empfinden auf den Punkt gebracht, als ein Reporter ihn fragte, ob er – ein Mann, der sich alles leisten kann, was mit Geld

zu haben ist – schon einmal Kummer wegen materieller Dinge gehabt habe. „Oh ja“, hat er geantwortet, „es gibt immer jemanden, der noch reicher ist als ich“.

Es gibt böse Zungen, die behaupten, Jürgen Schrempp habe 1998 die Fusion von Daimler-Benz und Chrysler nur betrieben, weil danach sein amerikanischer Stellvertreter das Zehnfache seiner Jahresbezüge erhielt. Es lag nahe, seinen Vertrag anzupassen und seitdem haben amerikanische Maßstäbe bei Vorstandsvergütungen Europa erreicht. Ob eine Vergütung als fair empfunden wird, orientiert sich weniger an Nachbarn und mehr an Kollegen mit denen wir uns vergleichen.

So konnte Josef Ackermann zu Recht sagen, wenn sein Jahresgehalt niedriger als zwölf Millionen Euro wäre, müsste er sich schämen; einige seiner Investment Banker verdienen mehr als er. In seiner „Liga“ ist sein Gehalt tatsächlich wenig. Stephen A. Schwarzman, Chef der Private Equity Firma Blackstone, die zehn Prozent an der Deutschen Telekom hält und jetzt eine Milliarde Euro in einen Windkraftpark bei Helgoland investiert, bezieht ein erfolgsunabhängiges Jahresfixum von vierhundert Millionen Dollar.

Selbst das ist bescheiden gegen die – allerdings erfolgsbedingten – Bezüge von John Paulson. Mit *Collateralized Debt Obligations (CDOs)*, mit denen er auf den Zusammenbruch des US-Immobilienmarktes gewettet hat, hat er den Wert seines Fonds in 2007 von sechs auf 28 Milliarden Dollar gesteigert. Sein persönliches Einkommen in 2007 war 3,7 Milliarden Dollar. Zum heutigen Umrechnungskurs hat Mr. Paulson an jedem einzelnen

Arbeitstag ungefähr das Jahreseinkommen von Herrn Ackermann verdient.

*Max Otte schildert in seinem ‚Einmal-eins‘ „Amerika für Geschäftsleute“ die Anatomie einer Massenentlassung: Alan Downs, der die Strukturen und Prozesse eines schnell gewachsenen Unternehmens in den USA konsolidieren sollte, erkannte, dass es zuviel Personal hatte. Der Vorstandschef entschied, dass 400 Personen entlassen werden sollten und beauftragte Alan Downs damit, das vertraulich vorzubereiten.*

*Monatelang traf sich sein Team in einem speziell abgeschotteten Konferenzraum. Für alles gab es Pläne: Das Passwort des entlassenen Mitarbeiters wurde in dem Augenblick ungültig, wo ihm seine Entlassung mitgeteilt wurde. Falls jemand gewalttätig würde, standen versteckte Einsatzkommandos bereit. Für jeden war der nächste Ausgang identifiziert worden, durch den er schnell herausgeführt werden konnte.*

*Die Kündigungen waren an einem Freitag von 9:00 bis 16:30 Uhr und wurden den Betroffenen in Gegenwart des jeweiligen Vorgesetzten, eines Personalsachbearbeiters und eines „Outplacement“-Spezialisten mitgeteilt. Um rechtliche Fehler zu vermeiden, mussten diese einen vorgefertigten Text auswendig lernen. Dann wurde der Mitarbeiter zu seinem Platz begleitet, wo er seine persönlichen Dinge einpacken durfte und aus dem Gebäude geleitet.*

*Um 17:00 Uhr fand eine Party mit dem Personaldirektor für das Team statt, das die Kündigungen vorbereitet hatte. Zu Beginn las dieser die Namen der Mitarbeiter dieses Teams vor, denen ebenfalls gekündigt worden*

*war und die schon nicht mehr dabei waren. Auch Alan Downs hatte davon nichts gewusst.*

*Sechs Monate später trennte sich das Unternehmen von seinem Vorstandschef, der es in diese Krise geführt hatte. Die Abfindung von vier Millionen Dollar entsprach den Ersparnissen durch die Massenentlassung im ersten Jahr.*

**Genuss mit Gewissen** berücksichtigt die Empfindungen derer, die nicht daran teilhaben können. Die Naturwissenschaftler entdecken gerade, dass die Bausteine allen Lebens die gleichen sind; das bedeutet, dass aus einer höheren Sicht alles Leben auf der Erde eins ist. Die alten Philosophen sagen, dass alle Menschen eins sind – vielleicht so wie ein Schwarm, der von einem Bewusstseinsfeld getragen wird, auch wenn die einzelnen Glieder getrennt erscheinen. Wenn der Wohlstand nicht zum Nutzen anderer eingesetzt wird, macht er weder den Wohlhabenden noch die Anderen glücklich.

Warren Edward Buffet – jetzt der reichste Mann der Welt – lebt uns das vor: Mit einem geschätzten Privatvermögen von 62,4 Milliarden Dollar wohnt er in dem bescheidenen Haus in Nebraska, das er als junger Mann bezogen hat und verschenkt jetzt 85 % seines Vermögens an fünf Stiftungen. Damit beherzigt er das Wort Buddhas: „Sei zufrieden mit dem, was du hast, aber nie mit dem, was du an Gutem getan hast.“

Gewissenhafter Genuss setzt geistige Reife voraus, vielleicht auch so etwas wie Weisheit – das Wissen, dass nichts bleibt wie es ist, dass alle Zustände vorübergehen und dass das, was sich verändert und

wie es sich verändert, von uns abhängt. Mit den Worten von Neale Donald Walsch: „Glück wird nicht als ein Ergebnis bestimmter Bedingungen erzeugt. Bestimmte Bedingungen werden als ein Ergebnis des Glücklichseins hervorgebracht.“ Das Sein geht der Erfahrung voraus und führt sie herbei.

### 3. Reichtum ohne Arbeit

Von 1970 bis 2005 ist die weltweite Produktion der Realwirtschaft von 10,1 auf 44.5 Billionen Dollar gewachsen – also um das Vierfache. Das Finanzvermögen der Welt aber hat sich im gleichen Zeitraum von 12 auf 140 Billionen Dollar erhöht – also um das Zwölfwache. Wie ist das möglich?

Bitte folgen Sie mir für ein kurzes Gedankenexperiment: Vor zweitausend Jahren hat der Apostel Judas für dreißig Silberlinge Jesus verraten. Wenn Judas hiervon einen Eurocent auf die Bank gebracht, diese ihn mit fünf Prozent verzinst hätte und die Wirtschafts-, Finanz- und Rechtsordnung zweitausend Jahre lang stabil geblieben wäre, hätten seine Erben im Jahre 1749 eine Goldkugel von der Größe des Planeten Erde besitzen müssen. Bis heute wären daraus 140 Milliarden planetengroße Goldkugeln geworden. So wirkt der Zinseszins. Hätte es nicht immer wieder Kriege und Zusammenbrüche gegeben, nach denen alles bei Null anfängt – sie hätten erfunden werden müssen, um die leistungslose Geldvermehrung beizubehalten, die grenzenlosen Reichtum ohne Arbeit beschert.

Wäre dieser eine Eurocent nur verzinst, die Zinsen aber dem Konto ohne Zinseszins gutgeschrieben

worden, so wäre aus dem einen Cent in zweitausend Jahren ein Euro geworden. Diese lineare Vermehrung entspricht der meist linearen Wachstumskurve unserer heutigen Volkswirtschaften. Die deutsche (bis 1989 die westdeutsche) Wirtschaft ist seit 1950 immer in etwa gleicher absoluter Höhe gewachsen. Natürlich sinken bei einer reifen Volkswirtschaft die Prozentsätze: 15 von 100 sind 15 Prozent, 15 von 1.000 sind nur noch 1,5 Prozent. Da nun aber die Zinslasten nach einer Exponentialfunktion steigen, übersteigen sie immer irgendwann die Entwicklung der Realwirtschaft. Bei fünf Prozent Zins und zwölf Prozent Wachstum, bleiben sieben Prozent zur Verteilung. Bei Fünf Prozent Zins und zwei Prozent Wachstum, müssen denen, die dieses Wachstum erwirtschaften, drei Prozent weggenommen werden. Das ist der Grund für die Ausdünnung der Infrastruktur, für das Sinken der Realeinkommen und für die steigenden Belastungen der Bevölkerung. In Deutschland werden täglich eine Milliarde Euro von den unteren 90 Prozent der Einkommenspyramide an die oberen zehn Prozent umverteilt und erschaffen dort Reichtum ohne Arbeit. Unsere Kanzlerin irrt, wenn sie meint, dass davon „unten“ etwas ankommt.

„Eine Bakterienkultur kann nur für eine gewisse Zeit exponentiell wachsen“, hat Alexander Dibelius – Deutschlandchef der Investmentbank Goldman Sachs – gesagt, „irgendwann reicht der Nährstoff nicht mehr und sie bricht zusammen“. Der Nährstoff der Finanzwirtschaft ist die Realwirtschaft. Wir erleben gerade einen Prozess, in dem dieser Teil der Wirtschaft vom Finanz-

sektor regelrecht erdrosselt wird.

*Eine alte Geschichte, die aus Persien oder Indien überliefert worden ist, führt uns die Absurdität exponentieller Entwicklungen vor Augen:*

*Vor Jahrtausenden hat der weise Brahmane Sissa das Schachspiel erfunden und seinem König Sheram vorgeführt. Dem hat das so gefallen, dass er Sissa einen Wunsch freigab.*

*Sissa wünschte sich Weizenkörner auf jedes Feld des Schachbretts – und zwar auf jedes Feld doppelt so viele wie auf das Feld davor.*

*Der König lobte seine Bescheidenheit und sagte ihm die Erfüllung seines Wunsches zu. Er ließ eine Schüssel Weizenkörner holen und auf das Schachbrett legen: eines auf das erste Feld, zwei auf das zweite, vier auf das dritte, acht auf das vierte, sechzehn auf das fünfte und so weiter.*

*Auf dem siebten Feld reichte der Platz nicht mehr für vierundsechzig Körner. Da ließ der König für jedes der noch leeren siebenundfünfzig Felder je eine Schüssel holen. Bald waren auch die Schüsseln zu klein. Da ließ der König Säcke holen, denn bei der neunzehnten Verdoppelung waren es bereits mehr als eine viertel Million Weizenkörner.*

*Noch bevor die Mitte des Schachbretts erreicht war, erkannte der König, dass er den Wunsch des Sissa nicht erfüllen konnte, weil es im ganzen Land, ja in der ganzen Welt nicht soviel Weizen gab.*

*Und er lachte und erwies dem weisen Sissa große Ehre.*

*Für das 46. Feld würde heute die gesamte Weizenernte Bayerns von einem Jahr benötigt. Für das 49. Feld würde heute die gesamte Weizenernte Deutschlands von einem Jahr benötigt. Für das 54. Feld würde heute die jähr-*

liche Weizenernte der ganzen Welt benötigt. Für das 64. Feld würden die Weizenernten der ganzen Welt in den nächsten tausend Jahren benötigt.

**Reichtum durch Arbeit** ist keine Gleichmacherei. Die Gehaltsunterschiede in den Arbeitseinkommen von Selbständigen, Unternehmensführern und Fußballstars – um einige Extrembeispiele zu nennen – werden bleiben. Aber sie hängen von ihrem Marktwert ab, der schon auch etwas mit ihrer Leistung zu tun hat.

Hans-Werner Sinn, der Chef des Münchener Ifo-Instituts, hat behauptet, dass es zu den Konstruktionen der Finanzmärkte und deren destruktiven Auswirkungen keine Alternative gibt. „T.I.N.A.“ ist das Kürzel für diese Sicht der Dinge: *There Is No Alternative*. Aber es gibt eine Alternative; sie ist nur erst wenig bekannt: „Fließendes Geld“, das nicht durch Zinseszins in die Zirkulation gelockt wird, sondern durch eine Steuer, die die Zentralbank erhebt.

Der ohnehin illusorische Zwang zu einem exponentiellen Wachstum entfällt, Reichtum kann im Wesentlichen nur durch Arbeit erworben werden. Viele historische Beispiele in vergangenen Jahrhunderten belegen, dass es funktioniert: Unsere wunderschönen mittelalterlichen Städte, die prachtvollen Dome und Kathedralen überall in Mitteleuropa sind mit fließendem Geld gebaut worden – in einer dreihundertjährigen Friedensepoche. Fließendes Geld hat immer erheblichen Wohlstand, andauernden Frieden und eine als fair empfundene Einkommens- und Vermögensverteilung

produziert. Die Lösung für dieses ethische Postulat liegt in der Schublade. Silvio Gesell, John Maynard Keynes und Irving Fisher haben sie vor 80 Jahren vorgeschlagen. Wir müssen das Fach nur öffnen und hineinschauen.

#### 4. Handel ohne Moral

Alfred Winslow Jones hatte eine gute Nase für Kursentwicklungen. 1949 verkaufte er mit einem Terminkontrakt Aktien, die er noch gar nicht besaß, die er aber innerhalb einer bestimmten Frist dem Käufer übergeben musste. Und er bekam den am Aktienkurs orientierten Kaufpreis. Die Aktien fielen und Jones konnte sie wesentlich günstiger einkaufen wie er sie bereits verkauft hatte. Mit dem Gewinn kaufte er dann steigende Aktien. Dieses Geschäft ist später *Long-Short-Strategy* genannt worden: der Tausch einer langfristigen Verpflichtung gegen eine sofortige Einnahme.

Aus solchen unschuldigen Anfängen mit Leerverkäufen hat sich eine Finanzindustrie entwickelt, die von Hedgefonds beherrscht wird. Sie haben mit *hedge* (Hecke, Schutz) ebensoviel zu tun haben, wie die Deutsche Demokratische Republik mit Demokratie. Die Fonds setzen den Hebeleffekt (*leverage effect*) von Fremdkapital ein: Wenn Sie z. B. für einen Kredit 5% Zinsen zahlen und mit der Investition, die Sie damit finanzieren, 25% erwirtschaften, haben Sie 20% „verdient“.

Deutschland hat mit dem Investitionsmodernisierungsgesetz 2004 die „SAIVs – *sophisticated alternative investment vehicles*“ (ausgekochte

alternative Investitionsinstrumente) der Hedgefonds zwar zugelassen, aber auch reglementiert und unter Aufsicht gestellt. Auch in den USA sind Hedgefonds reglementiert und werden für „nicht qualifizierte Anleger“ (solche mit weniger als fünf Millionen Dollar) auch kontrolliert. Deshalb haben sich 75% dieser Fonds (über 9.000) in einer Regulations- und Steueroase niedergelassen: den Cayman Inseln – einer britischen Kronkolonie. Hier residieren die Fonds ganz ohne Briefkästen in Computern und werden von London aus gemanagt.

Ein vereinfachtes Zahlenbeispiel soll zeigen, wie der unmoralische Handel mit Schulden funktioniert: Der Fonds kauft ein Paket von Hypothekendarlehen im Gesamtwert von 100 Millionen Euro und zahlt dafür 30 Millionen Euro. Die verkaufende Bank bekommt diesen Kaufpreis sofort, ist die aufwändige Bearbeitung und Verwaltung vieler kleiner Verträge los und kann mit dem Buchverlust in Höhe von 70 Millionen Euro die Steuerschuld mindern.

Wenn Sicherheitszweckerklärung und Grundschild nicht mehr in einer Hand sind, kündigt der kaufende Fonds die Hypotheken. Kaum ein Schuldner ist in der Lage, seine Schulden sofort zu begleichen. Die Immobilien werden verwertet (verkauft oder versteigert). Da das kurzfristig geschieht, wird der Verkehrswert nur teilweise erzielt, z.B. zu 70 % – das sind in unserem Beispiel 70 Millionen Euro. Die Differenz zur Gesamtschuld von 100 Millionen Euro (30 Millionen Euro) wird zwangsvollstreckt. Wenn dabei zwei

Drittel realisiert werden können, bringt das dem Fonds zusätzliche Einnahmen von 20 Millionen Euro. Von den gesamten Einnahmen (90 Millionen Euro) wird der anfängliche Einsatz von 30 Millionen zurückgezahlt; es bleibt ein Überschuss von 60 Millionen Euro. Das eingesetzte Kapital ist nicht nur zurückgeflossen, sondern hat sich verdoppelt.

Ein Fonds, der gezeigt hat, dass er das Kapital in überschaubarer Zeit verdoppelt, kann den Hebeleffekt des Fremdkapitals im großen Stil einsetzen. Wenn er auf ein Eigenkapital von 10 Millionen Euro Fremdmittel von 90 Millionen Euro bekommt, kann er 100 Millionen Euro investieren. Nach der Verdoppelung sind daraus 200 Millionen geworden. Davon zahlt er das Fremdkapital und die eingesetzten Eigenmittel zurück. Es bleibt ein Gewinn von 100 Millionen Euro – das Zehnfache des eingesetzten Betrags.

William Browder, ein New Yorker Anlageberater, der einigen seiner Kunden mit dem Engagement in erfolgreichen Hedgefonds das eingesetzte Kapital verzehnfacht hat, beschreibt die Wirkung eines solchen Anlageerfolgs: „Es gibt da so eine Chemikalie, die wird in Ihrem Magen freigesetzt, wenn Sie Ihr Geld verzehnfachen und die verändert Ihre Identität“

*Der Pharao hat Josef, den Sohn Jakobs, zum Regierungschef von Ägypten ernannt. Der Prophet Moses berichtet in seinem ersten Buch über dessen Regierungsgeschäfte:*

*„Das Land Ägypten und Kanaan verschmachteten, weil es an Geld gebrach. Und Josef brachte alles Geld zusammen, das in Ägypten und Kanaan*

*gefunden ward, um Getreide zu kaufen. Da es nun weiter an Geld gebrach im Lande, kamen alle zu Josef und sprachen: Warum lässt du uns vor dir streben, darum, dass wir ohne Geld sind? Josef sprach: Schafft euer Vieh her, so will ich euch für das Vieh Brot geben, weil ihr ohne Geld seid. Da brachten sie Josef ihr Vieh und er gab ihnen Brot für ihre Pferde, Schafe, Rinder und Esel.*

*Da das Jahr um war, kamen sie zu ihm im zweiten Jahr und sprachen zu ihm: Nicht allein das Geld, sondern auch das Vieh ist dahin. Kaufe uns unser Land für Brot. Also verkauften die Ägypter ein jeglicher seinen Acker. Sie sprachen: Du hast uns am Leben erhalten, lass uns nur Gnade finden vor dir, unserm Herrn, so wollen wir gern dem Pharao leibeigen sein. Also machte Josef ihnen ein Gesetz bis auf diesen Tag. Und Josef starb, da er hundertundzehn Jahr alt war. Und sie salbten ihn, und legten ihn in eine Lade in Ägypten.“*

**Handel mit Moral** benutzt Geld als Tauschmittel, nicht als Rauschmittel. Es kann durchaus moralisch sein, Beteiligungen zu erwerben – auch um sie später wieder zu verkaufen. Joseph Bear und Robert Stearns haben 1923 ihr *Equity Trading House* gegründet, das mit Eigenkapitalbeteiligungen handelte. Hieraus haben sich später *Private Equity Fonds* entwickelt, die im großen Stil Kapital eingesammelt und als *Venture Capital* (Risikokapital) Firmengründern zur Verfügung gestellt haben.

Der entwickelte Risikokapitalmarkt in den Vereinigten Staaten hat ideenreiche Unternehmer und Erfinder aus der ganzen Welt angezogen, die

den Banken in ihren Ländern keine Sicherheiten bieten konnten und deshalb für ihre Ideen keine Finanzierung bekommen haben. So ist das *Silicon Valley* entstanden – eine Hightech-Region in Kalifornien.

Das Beispiel von Handel mit Schulden und Beteiligungen lässt sich leicht ausweiten auf Handel mit Nahrungsmitteln, mit Wasser, mit Grund und Boden, mit Patenten und Lizenzen. Reis zu kaufen ist nicht unmoralisch. Aus Spekulationsmotiven die Reisernten der nächsten zwei Jahre aufzukaufen ist ethisch bedenklich; das müsste staatliche Eingriffe auslösen.

### 5. Wissenschaft ohne Menschlichkeit

In seiner Dankesrede für den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 1976 hat Milton Friedman die Ökonomie als präzise Wissenschaft wie die Naturwissenschaften definiert. Die Schlüsse seiner reinen Lehre („*pure economics*“) seien mit gleicher mathematischer Präzision aus einer Zielfunktion abzuleiten. Es gebe einen stabilen und komfortablen Zustand – ein „makroökonomisches Gleichgewicht“ – wenn eine gegebene Verteilung nicht geändert werden kann, ohne dass einer der Beteiligten schlechter gestellt werde. Und dieses Gleichgewicht sei zugleich das „soziale Optimum“.

Die in der Tradition von Friedrich A. Hayek – eines anderen Wirtschaftsnobelpreisträgers – von Friedman maßgeblich geprägte neoliberale Wirtschaftstheorie weist mit Hilfe eines anspruchsvollen mathematischen Apparats nach, dass eine

optimale Zuteilung verfügbarer Produktionsfaktoren dieses Allgemeine Gleichgewicht bewirkt und dass die Optimierung drei wirtschaftspolitische Stoßrichtungen voraussetzt:

1. Privatisierung (weil nur private Eigentümer gut wirtschaften und dadurch Wohlstand erschaffen können – also Kapitalismus pur),
2. Kürzung staatlicher Leistungen (weil nur Eigenverantwortung und Eigeninitiative Fortschritt bringen – also Wettbewerb pur),
3. Deregulierung (weil nur von jeder staatlichen Kontrolle befreite Märkte Angebot und Nachfrage ausgleichen – also Marktwirtschaft pur).

Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus wurde dieses Credo der Ökonomie mit „Freiheit“ gleichgesetzt und weltweit an 90 % der Universitäten gelehrt. Es gibt heute kaum noch volkswirtschaftliche Lehrbücher, die diese Denkschule in Frage stellen. Seine Fakultät war Hauptziel für Studenten der Volkswirtschaftslehre aus allen Kontinenten. Seine Schüler wurden Professoren, Minister, Berater von Regierungen in aller Welt, Führungskräfte bei der Weltbank und beim Internationalen Währungsfonds.

Kaum ein Land, in dem diese Ideen sich nicht in Gesetzen und neuen Realitäten der Wirtschafts- und Sozialverfassung niedergeschlagen haben:

- Privatisierung lässt die Reichtümer und Naturschätze der Welt, sowie große Teile der Infrastruktur in privaten Händen landen,
- Kürzung staatlicher Leistungen

führt die Schwächeren unter anderen rechtlichen Vorzeichen in eine wirtschaftliche Versklavung,

- Deregulierung öffnet einer rücksichtslosen Gewinnmaximierung Tür und Tor.

Wirtschaftsideologie als Kulturkampf ist nicht neu in der Menschheitsgeschichte. Die Wirtschaftswissenschaft seit Jahrhunderten die Interessen der jeweils herrschenden Klasse verteidigt: Die Physiokraten sahen im Boden den einzigen produktiven Faktor und ordneten ihm den gesamten Ertrag zu. Adel und Geistlichkeit waren zufrieden, die Feudalherrschaft war „wissenschaftlich“ legitimiert. Die Marxisten sahen in der Arbeit den einzigen Produktionsfaktor und enteigneten die Besitzenden. Die kommunistischen Arbeiterführer konnten mit „wissenschaftlichem“ Segen den Ertrag zuteilen. Die Neoliberalen sehen im Kapital den entscheidenden produktiven Faktor. Weil es knapp ist, müssen freie Finanzmärkte es dahin lenken, wo es den größten Nutzen stiftet.

Das setzt nicht nur Globalisierung voraus, sondern auch freie Kapitalbewegungen ohne jede Einschränkung. Für Kapital und die von ihm finanzierten Investitionen darf es keine Grenzen geben. Dass die Grenzen für die Opfer – Menschen – dann geschlossen werden müssen, ist evolutionäre Auslese: Die Tüchtigen setzen sich durch, die anderen können und sollen untergehen.

*Eine alte Indianergeschichte zeigt uns, dass jede Auslese in uns beginnt: Der Cherokee-Häuptling belehrte seine Enkelkinder über das Leben.*

*„Ein Kampf findet in meinem Inneren statt“, sagte er. „Es ist ein fürchterlicher Kampf:*

*Da kämpfen zwei Wölfe miteinander. Ein Wolf repräsentiert Furcht, Ärger, Neid, Sorgen, Bedauern, Gier, Arroganz, Selbstmitleid, Schuld, Minderwertigkeit, Vorurteile, Lügen, Stolz und Überheblichkeit.*

*Und der andere Wolf steht für Freude, Frieden, Liebe, Hoffnung, Anteilnahme, Gelassenheit, Menschlichkeit, Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Wohlwollen, Freundschaft, Großzügigkeit, Wahrheit, Mitgefühl und Vertrauen.*

*Dieser Kampf findet in jedem Menschen statt – auch in dir.“*

*Die Kinder dachten darüber nach. Dann fragte eines von ihnen den Häuptling: „Und welcher Wolf wird gewinnen?“*

*Der alte Häuptling antwortete: „Es wird der gewinnen, den ich füttere.“*

**Menschliche Wissenschaft** übernimmt Verantwortung für das Ganze und überprüft die Prämissen und Paradigmen, auf denen ihre Erkenntnis gründet.

In einem Artikel im *Journal of Political Economics* hat der Ökonom und spätere Nobelpreisträger George Joseph Stigler 1957 auf formale Fehler in den Prämissen der neoliberalen Wirtschaftstheorie hingewiesen. Die Zunft der Fachleute hat Stiglers Hinweis ignoriert. 2001 wies der australische Ökonom Steve Keen nach, dass die neoklassischen Schlüsse der „reinen Lehre“ auf einem mathematischen Ableitungsfehler beruhen. Sämtliche Lehrbücher der Mikroökonomik lehren, dass vollständiger Wettbewerb zu einer maximalen Konsumentenrente

– oder auch Wohlfahrt – führt, dass die optimalen Produktionsmengen diejenigen sind, bei denen die „Grenzkosten gleich den Marktpreisen“ sind. Keen zeigte, dass diese Lehrbuchweisheit falsch ist. Wettbewerb pur maximiert den Wohlstand nicht.

Schlimmer noch: Während die klassische Unternehmenstheorie zu dem Schluss kommt, dass ein nicht eingeschränkter Wettbewerb die volkswirtschaftlich besten Ergebnisse liefert, kehren sich die

Aussagen der Theorie nach der Korrektur des Ableitungsfehlers in ihr Gegenteil um. Damit bleibt von der neoliberalen Theorie nichts von Substanz übrig. Eine grundlegende Theorie wird seit 50 Jahren fehlerhaft abgeleitet, obwohl die Wurzel des Fehlers benannt ist.

Nun hat Max Planck darauf hingewiesen, dass eine neue wissenschaftliche Erkenntnis sich nicht dadurch durchsetzt, dass die Vertreter der veralteten Lehrmeinung überzeugt werden, sondern erst

nachdem diese ausgestorben sind. Weil fast alle Ökonomielehrstühle und Politikberater mit Vertretern des Neoliberalismus besetzt sind, müssten wir noch lange warten, wenn – wenn nicht die Wirklichkeit bereits dabei wäre, diese „reine Lehre“ ad absurdum zu führen.

*Wir sind die Schöpfer der Zukunft dieses Planeten. Die Erde kann den Himmel spiegeln oder die Hölle. Es ist unsere Entscheidung.*

### Über den Autor



**Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger**, Philosoph und Ökonom, leitet das Business Reframing GmbH Institut für Personal- und Unternehmensentwicklung Karlsruhe ([www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de)). Credo dieses Instituts ist, dass die härteste Realität in Unternehmen nicht Anlagen, Patente, Marken oder Märkte sind, sondern das, was die Menschen, die dort arbeiten, über *ihre* Unternehmen denken. Das Institut arbeitet mit einer einzigartigen Methode und gestaltet mit diesem kraftvollen Hebel die Zukunft von Unternehmen. Bergers letztes Buch, der Management-Klassiker „Business Reframing – Erfolg durch Resonanz“, ist bei Gabler in der 3. Auflage erschienen: ISBN 3-409-38895-8.

Berger ist ehrenamtlich Vorsitzender der gemeinnützigen „Initiative für Natürliche Wirtschaftsordnung e.V.“ ([www.inwo.de](http://www.inwo.de)), die auf die Konstruktionsfehler unserer Geld- und Finanzordnung hinweist, einschlägige Forschungen unterstützt und in Vorträgen und Seminaren Lösungsmöglichkeiten vermittelt. Zu dieser Thematik hat er zahlreiche Aufsätze veröffentlicht. Er trägt zu Symposien und Konferenzen im In- und Ausland bei.