

## Das Gemeinsame der drei weltweiten Krisen der letzten zehn Jahre

Norbert Alexy, Robert G. Wittmann

In den letzten zehn Jahren ereigneten sich drei bedrohliche Krisen von weltweitem Ausmaß. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik stellen sich mit zunehmender Dringlichkeit die Frage, mit welchen Strategien und Lösungen die nächste Krise verhindert oder wenigstens abgemildert werden kann. Ausgehend von einer Analyse der drei Krisen entwickelt dieser Beitrag Beispiele für Lösungsperspektiven und Vorschläge für einen besseren Umgang mit solchen Situationen.

### Welche Krisen gab es in den letzten 10 Jahren, wodurch sind sie gekennzeichnet und welche Grundhaltungen haben dazu geführt?

#### DotCom-Krise (2000)

Dieser Krise ging eine Phase von rund einem Jahrzehnt voraus, die besonders in den industrialisierten Staaten durch eine hohe Stabilität und wirtschaftliches Wachstum gekennzeichnet war. Die Entwicklung wurde begleitet von zunehmendem Zukunftsoptimismus quer durch alle Bevölkerungsschichten. Die Innovationen in den Telekommunikations- und Internettechnologien haben maßgeblich zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle beigetragen. In diesem Zusammenhang konnten erstmals Marktsegmente adressiert werden, die bislang unzugänglich oder wirtschaftlich nicht erschließbar waren. Parallel entstanden neue Produkte und Services. Die Potenziale wuchsen so schnell, dass eine regelrechte Euphorie entstand. Wie zu Zeiten der Goldgräber stürzten sich viele Menschen technisch und finanziell auf dieses neue Gebiet, um an den erwarteten Erfolgen teilzuhaben. An der Wallstreet brachten die Investmentbanken innerhalb von zwei Jahren ungefähr 500 Unternehmen an die Börse und akquirierten am Kapitalmarkt damit rund 77 Mrd. Dollar für die neuen Unternehmen. Dabei machten auch die Banken einen guten Schnitt: etwa sechs Prozent, also rund 4,5 Mrd. Dollar war die Gebühr für die IPOs. Unter den Menschen, die investierten, befanden sich neben Experten auch solche, die bis dato keine Investoren waren, und Institutionen, die die Technologie und die Märkte nicht ausreichend verstanden und die Geschäftsmodelle nicht angemessen hinterfragten. Aufgrund der sich nicht einstellenden Geschäftserfolge blieben die Gewinne für viele Investoren aus. Zahlreiche DotCom-Firmen wurden insolvent. Die Blase platzte.

Diese Situation war von **Maßlosigkeit** gekennzeichnet:

die Investoren stellten ohne eine angemessene Risikoprüfung Unsummen von Kapital zur Verfügung und verbanden damit exzessive Profiterwartungen. Diese waren – bei Licht betrachtet – in weiten Teilen nicht gerechtfertigt.

#### Finanz- und Bankenkrise (2008)

Der Absturz in der DotCom-Krise vollzog sich in mehreren Stufen bis 2002. Die Erholung war langwierig, das Vertrauen in Wirtschaft und Finanzen kehrte nur langsam zurück.

In den USA wurde seit Jahren eine Politik verfolgt, die darauf abzielte, dass möglichst jeder US-Bürger ein eigenes Haus besitzen sollte. Die Politik erwartete von den Banken, dass sie diese Zielsetzung mit Krediten unterstützen sollten, und die Finanzinstitute spielten mit. Letztlich wurde nicht mehr mit ausreichender Sorgfalt die Frage gestellt, ob die Finanzkraft und das Eigenkapital

des Eigentümers für Zinszahlung und Tilgung ausreichten. Im Immobilien- und Finanzmarkt hatte diese Entwicklung zunächst die positive Folge eines kontinuierlichen Wachstums und das politische Ziel breit gestreuten Immobilieneigentums wurde erreicht. Auf der Investorensseite handelten viele Marktteilnehmer so, als ob sich dieser Trend auf Dauer fortsetzen würde, d.h. sie verschuldeten sich weiter. Als die Zinsen stiegen und gleichzeitig die Immobilienwerte zu stagnieren begannen, kamen die ersten Kreditausfälle. Als Reaktion verpackte die Finanzbranche die „faulen“ Kredite in Derivate mit sehr hohen Bonitätsklassen („Triple-A“), um das Risiko der Kreditausfälle zu transferieren. Viele Käufer konnten in der Regel nicht mehr erkennen, welche Risiken sich tatsächlich hinter einem solchen Investment verbargen. Aufgrund des weltweiten Kapitalmarktes und Derivatehandels (z.B. durch Mortgage Backed Securities (MBS) und Collateralized Mortgage Obligations (CMO)) wurde das Problem globalisiert. In dieser Situation verstärkte sich der Trend der Verselbständigung der Finanzwirtschaft. Dieser wurde davon getragen, dass in diesem Sektor mittlerweile höhere Renditen erwirtschaftet wurden, als in der Realwirtschaft. Die Finanzströme, die noch der realen Wirtschaft dienten, machten nur mehr etwa 10 - 20 Prozent der gesamten Finanztransaktionen aus, der Rest waren quasi „Luftnummern“. Als die Immobilienpreise in den USA und zunehmend auch in anderen Ländern (z.B. Spanien) weiter sanken und gleichzeitig die Zahl der Privatpleiten zunahm, musste wegen zu hoher Verschuldung und Fehlspekulationen im Oktober 2008 die Investment Bank Lehman Brothers Insolvenz anmelden. Die Blase platzte.

Auch diese Situation war von **Maßlosigkeit** gekennzeichnet:

Die Politik hat sich sowohl in die Finanz- und Vermögensplanung der Privatpersonen als auch in die Kreditpolitik der Banken eingemischt. Seitens der Kreditbranche wurde gegen die Regeln des Risiko-managements bei der Kreditvergabe verstoßen und der entstehende Schaden auf Dritte transferiert. Das in der Realwirtschaft geltende Gesetz, dass Risiko und Verantwortung in einer Hand liegen müssen, wurde damit durchbrochen. Die gesamte Entwicklung mündete in einen Vertrauensverlust gegenüber den Geldinstituten und der Banken untereinander, deren Geschäft auf „Treu und Glauben“ basiert (lat. credere = glauben).

### **Schulden-, Länder- und Währungskrise (2011)**

In der Folge der Finanzkrise entstand in den Vereinigten Staaten die höchste Arbeitslosigkeit seit vierzig Jahren. Aus der Finanz- und Bankenkrise erholten sich die Märkte und Länder weltweit unterschiedlich, aber insgesamt erstaunlich schnell.

Ausgehend von der Lehman-Pleite mussten Staaten Finanzierungen zur Bankenrettung und zur Stützung der Konjunktur im Umfang von Billionenbeträgen tätigen. Der Staat und damit die Gesellschaft übernahmen die Verantwortung der Finanzwirtschaft, um das System zu retten. Durch diese nicht geplanten Verschuldungen verschärfte sich der seit Jahrzehnten anwachsende Trend zur Staatsverschuldung. Gleichzeitig versäumte es die Politik, die Banken auch im Fall der Staatsanleihen zur Absicherung durch Eigenkapital zu verpflichten – wie das für alle anderen Darlehen als Regel weltweit gilt. Die seit langem geführte Diskussion, dass sich bestimmte Staaten zu sehr verschulden (teilweise deutlich über 100% des BIP), wurde weiter angeheizt. Das Vertrauen, dass solide Staaten im Prinzip nicht insolvent gehen können, wurde erschüttert. Der Vertrauensverlust löste Herabstufungen im Rating zunächst von Kreditinstituten, dann auch von

Ländern aus (z.B. Irland, Griechenland, USA, Italien). Durch die steigenden Zinsen wird eine Spirale ausgelöst (steigende Zinsen → steigende Schulden). Die Rückzahlung der Schulden rückt in noch weitere Ferne oder wird gar unmöglich. Die EU-Staaten sind aktuell mit rund 10.000 Mrd. € verschuldet, und allein Italien muss im Jahr 2012 rund 330 Mrd. Euro Schulden ablösen. Wird das gelingen, und wenn ja, zu welchem Zinssatz? Da in der Eurozone die Problematik nicht mehr auf Länderebene gehalten werden kann, ist die Krise mittlerweile eine Euro(pa)krise.

Im Moment (Januar 2012) ist unklar, ob die Euroländer diese Situation unter Kontrolle bringen können. Wird auch diese Blase platzen?

Auch diese Situation ist von **Maßlosigkeit** gekennzeichnet:

Alle Euroländer haben Angst vor den unbekanntem Folgen einer Staatsinsolvenz, etwa im Fall einer Griechenland-/Italienpleite. Die Folgen sind kaum einzuschätzen. Deswegen scheinen es die Euroländer vorzuziehen, entweder die Folgen auf zukünftige Generationen (durch Verschuldung und Inflation) oder auf andere Länder (z.B. durch Eurobonds) zu verlagern. Beides stellt einen maßlosen Transfer der eigenen Verantwortung auf Dritte dar.

### Welche Grundhaltungen liegen den drei Krisen zugrunde?

Alle drei Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass

#### auf allgemeiner Ebene

- diejenigen, die Entscheidungen treffen, nach wie vor in hohem Maß den Wachstumsglauben zur Handlungsprämisse machen. Dieser Gedanke geht von folgender Annahme aus: „Weil wir wachsen werden, werden wir die Lasten tragen können.“
- die Neigung, Probleme mit bekannten Methoden zu lösen, den Blick für echte Innovationen versperrt. Diese Denkhaltung ist zwar bequem, schließt aber möglicherweise die besten Lösungsvorschläge aus. Wer nichts riskiert, riskiert vielleicht am meisten.

#### auf politischer Ebene

das Streben nach Machterhalt mit dem Streben nach Gemeinwohl konkurriert und ersteres häufig die Oberhand behält. Dies trifft sowohl für demokratische Staatssysteme als auch für Diktaturen zu.

#### auf Unternehmensebene

das Streben nach Erfolg in einem Zielkonflikt steht zwischen den Anspruchsgruppen der Investoren (insbesondere Shareholder Value) und den übrigen Anspruchsgruppen (Stakeholder Value, Gemeinwohl). In den letzten zwanzig Jahren hat sich der Trend verstärkt, den Shareholder Value in den Vordergrund zu rücken.

Die drei Krisen in der Übersicht

Krise	Beschreibung	Charakteristik	Wirklichkeit
DotCom-Krise (2000)	<p>1. Grenzenlose Überschätzung der Möglichkeiten der Internet-Technologie und der Telekommunikation.</p> <p>2. Dies führt zu teilweise irrationaler und hemmungsloser Investitionspolitik in diese Wirtschaftszweige.</p> <p>3. Die Blase platzt.</p>	<p>maßlose ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begeisterung und Risikoblindheit und</li> <li>- Bereitstellung von Kapital</li> <li>- Erwartung übermäßiger Gewinne</li> </ul>	<p>1. Allgemeine Ebene: Grenzenloser Wachstumsglaube als Handlungsprämisse</p> <p>Bequemlichkeit, risikoscheu in etablierten Systemen zu denken und zu entscheiden</p> <p>2. Politische Ebene: Streben nach Machterhalt dominiert Gemeinwohl</p>
Finanz- und Bankenkrise (2008)	<p>1. Politisch gewünschtes Wohlstandsdenken (jeder US-Bürger soll sein eigenes Haus haben) führt zu einer Überschuldung von Privathaushalten.</p> <p>2. Der Bankensektor „verpackt“ wertlose Schuldpapiere als Triple-A-Finanzprodukte.</p> <p>3. Die Blase platzt.</p>	<p>maßlose/r ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politische Programme</li> <li>- politische Beeinflussung der Finanzwirtschaft</li> <li>- Risikotransfer der Finanzinstitute mit betrügerischen Tendenzen</li> <li>- Gewinnmaximierung</li> </ul>	<p>3. Investoren- und Unternehmensebene: Shareholder Value dominiert Stakeholder Value (Gemeinwohl)</p> <p>Finanzinstitute erhöhen ihre Risiken und transferieren die Verantwortung</p>
Schulden-, Länder- und Währungskrise (2011)	<p>1. Es galt das Paradigma, dass solide Staaten nicht pleite gehen können.</p> <p>2. Auch solide Staaten verschulden sich exzessiv.</p> <p>3. Platzt die Blase?</p>	<p>maßlose ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst und Verweigerung, jetzt mutige und innovative Entscheidungen zu treffen</li> <li>- Verschiebung der Verantwortung auf andere Länder</li> <li>- Verschiebung der Verantwortung auf zukünftige Generationen</li> </ul>	

**Fazit**

**Maßlosigkeit hat die Werte korrumpiert, damit Grundhaltungen verändert und auf diesem Weg gut bis passabel funktionierende etablierte Systeme ins Wanken gebracht.**

**Welche Lösungsmöglichkeiten können in Betracht gezogen werden?**

Ausgehend von diesem Fazit stellen wir im Folgenden Lösungsmöglichkeiten in Form von fünf Forderungen vor. Dabei betrachten wir die Werte und Grundhaltungen und deren Auswirkungen auf die Handlungsebenen (Ethik). Ziel ist es, auf eine nachhaltige Gestaltung der Zukunft hinzuwirken, die wir unseren Kindern hinterlassen können und wollen.

**Forderung 1                    Halte das rechte Maß!** (nach Benedikt von Nursia)**Beschreibung**

Jedes Kind lernt von seinen Eltern und auch im Verlauf seines weiteren Lebens, dass „Maßhalten“ eine Grundtugend ist und „Maßlosigkeit“ (siehe die oben dargestellten Krisen) eine „Sünde“. Die Regel des heiligen Benedikt von Nursia nennt die Handlungsmaxime, das rechte Maß zu halten (die geistliche Kunst der „discretio“), die Mutter aller Tugenden. Sie empfiehlt: „Meide das Zuviel und das Zuwenig und suche in allem das rechte Maß.“<sup>1</sup> – Mit anderen Worten: Egal, in welchem Bereich des Handelns (politisch, beruflich, privat etc.): Man sollte sich nicht zu weit von der „goldenen Mitte“ entfernen und vor allem Übertreibungen und Extreme meiden.

**Mögliche Folgen bei Nichtbeachtung**

Wie oben dargestellt, sind alle drei Krisen durch Maßlosigkeit auf verschiedenen Gebieten gekennzeichnet. In einer von „Geiz-ist-geil“-Mentalität geprägten Gesellschaft, in der „genug-für-jeden“ weniger zählt, als „mir-das-Meiste“ (Individualinteresse vor Gemeinwohl), lassen sich weitere Beispiele im gesellschaftlichen Bereich für Verstöße gegen das Prinzip des Maßhaltens finden, z.B.:

Geldanlagen:                    „Je höher die Rendite, desto besser, am besten zweistellig“  
(birgt das Risiko von Arbeitsplatzverlust und Lohndumping)

Ferntourismus:                    „Je weiter, desto besser, am besten down-under“  
(birgt das Risiko eines erhöhten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und von Global Warming)

Flatrate-Angebote:                    „All you can eat“, Telefon, Internet, das heißt: Konsum ohne Grenzen  
(birgt das Risiko z.B. von Übergewicht oder Suchtgefahr)

**Empfehlung**

Der von Benedikt vorgeschlagene Grundwert des Maßhaltens muss Vorrang haben vor einer aus dem Lot geratenen Berücksichtigung von Partikularinteressen, wie z.B. der Gewinnoptimierung oder des Machterhalts. Hierbei handelt es sich um einen ethisch-moralischen Wert, den jeder Einzelne berücksichtigen und praktisch umsetzen muss, unabhängig von Gesetzen, Gruppeninteressen etc.

<sup>1</sup> Salzburger Äbtekonzferenz (Hrsg.). Die Regel des heiligen Benedikt, Beuron 2006.

**Forderung 2                    Demokratische Staaten dürfen nicht ihre Zukunft verzehren!**(nach Kurt Biedenkopf<sup>2</sup>)**Beschreibung**

Der Gestaltungsspielraum eines Staates hängt ab von seinem verfügbaren Budget. Je größer der Anteil, der für die Zinslast und Tilgung benötigt wird, desto kleiner sind die Freiheitsgrade für die Gestaltung der Gegenwart und der Zukunft: die Gesellschaft „verzehrt“ die Existenz ihrer Nachkommen. Als ein positives Beispiel einer zukunftsfähigen Politikgestaltung kann die gesunde Finanzsituation des EU-Staates Estland gelten. Dort kommt man fast ohne Staatsverschuldung aus (6,6% des BIP in 2010).

**Mögliche Folgen bei Nichtbeachtung**

Im Gegensatz zu Estland steht die aktuelle Situation in Italien mit 119% und Griechenland mit 143% Verschuldung des BIP. Die Zinslast frisst in solchen Ländern dauerhaft den Löwenanteil des jährlichen Budgets auf, und eine Tilgung ist mittelfristig beinahe unmöglich, die Zukunft ist bereits heute verzehrt. Die Verschuldung belastet Staat, Länder und Kommunen (z.B. Schließung von Jugendzentren und Einschränkung kultureller Angebote) gleichermaßen.

**Empfehlung**

Für das Privatleben, wie für Politik und Unternehmen gilt: Leiste dir nur, was du dir leisten kannst!

**Forderung 3                    Zivilisiert den Kapitalismus!**

(nach Helmut Schmidt und Marion Gräfin Dönhoff)

**Beschreibung**

Kapitalismus per se ist nicht schlecht, im Gegenteil: „Der Kapitalismus ist ein unerreicht nützliches Werkzeug zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, für mehr Effizienz, neue Jobs und die Entstehung von Wohlstand.“<sup>3</sup>

Es gibt aber auch Auswüchse, die keine gesellschaftlichen Rücksichten kennen. Die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland ist von Anfang an dadurch geprägt, eine Versöhnung der beiden Prinzipien „Markt“ und „Staat“ herbeizuführen. Dieses Konzept ist allgemein bekannt unter dem Begriff „Soziale Marktwirtschaft“. Die Bundesrepublik als „demokratischer und sozialer Bundesstaat“ (Art. 20 GG) verfolgt dabei die Maxime: „Eigentum verpflichtet“ (Art. 14 GG). Dies bedeutet, dass man sein Eigentum nicht ohne Rücksicht auf die Gesellschaft mehren kann.

Den Appell „Zivilisiert den Kapitalismus“ formulierte Helmut Schmidt als Titel eines Artikels in der Wochenzeitschrift Die Zeit im Rückgriff auf eine 1996 von Marion Gräfin Dönhoff gehaltene Rede. Er verweist darauf, dass die internationalen Finanzmärkte ebenso adäquater Regelung und Standards bedürfen, wie die internationale Seefahrt und der Luftverkehr, um maßlose Auswüchse eines entfesselten Kapitalismus zu vermeiden.<sup>4</sup>

**Mögliche Folgen bei Nichtbeachtung**

Ohne einen entsprechenden „Lotsenzwang“ droht ein zügelloser „Raubtierkapitalismus“: „Jeder amerikanische Finanzmanager kann hochriskante, tatsächlich wertlose Papiere nach Europa verkaufen; dort kauft eine ahnungslose Landesbank Milliarden davon. Die Bankenaufsicht merkt nichts, und niemand hat die Sicherheit des Papiers geprüft.“

<sup>2</sup> ZDF, 03.11.2011.

<sup>3</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 61.

<sup>4</sup> Schmidt, Helmut: Zivilisiert den Kapitalismus! Zum 100. Geburtstag von Marion Dönhoff, Die Zeit, 26. November 2009.

**Empfehlung**

Der Ausweg aus der Misere: „Gemeinsam verabredetes Handeln der großen Wirtschaftsnationen“. Die Politik muss das Heft des Handelns zurückgewinnen. Dies funktioniert aber nur, wenn sich alle – oder zumindest viele – Staaten einigen: „... am besten durch globale Regeln, jedenfalls für die USA und die EU, mindestens für Europa, notfalls auch nur für den Euroraum.“<sup>5</sup>

**Forderung 4**      **Es muss in der Wirtschaft eine Einheit von Chance/Risiko und Haftung geben.** (nach Marie-Christine Ostermann)**Beschreibung**

Chancen und Risiken und die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen müssen beide in der Hand des Unternehmers liegen. Dies heißt, wenn der Unternehmer Entscheidungen trifft, die zu Gewinnen führen, stehen ihm diese auch zu. Führen die Entscheidungen hingegen zu Verlusten, so ist er – und nicht die Gesellschaft – hierfür verantwortlich.

**Mögliche Folgen bei Nichtbeachtung**

Dieses Prinzip „... ist für die Finanzindustrie außer Kraft gesetzt: Diejenigen, die in guten Zeiten hohe Renditen einfahren, laden in schlechten Zeiten die Verluste beim Steuerzahler ab. Das ist ein Angriff auf den Wohlstand der Bürger und ein Problem für die Demokratie. ... Die Verantwortung liegt auch bei der Politik. Sie hat nach Lehman versäumt, durch intelligente Regulierung die Finanzwelt zur Verantwortung zu ziehen.“<sup>6</sup>

**Empfehlung**

Es besteht die Herausforderung für die Politik, die Regelungen der Finanzmärkte international einheitlich weiter auszubauen. Hierzu zählen z.B. eine höhere Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten, ein verbessertes Insolvenzrecht für Banken, Regulierung des Ratingwesens, Finanztransaktionssteuern und das „Verbot bestimmter Finanzprodukte zu reinen Spekulationsszwecken, beispielsweise ungedeckter Leerverkäufe.“<sup>7</sup>

**Forderung 5**      **Unternehmen sollten sich auf die richtige Art von Gewinnen konzentrieren: „Gewinne, die auch der Gesellschaft Vorteile bringen, anstatt ihr zu schaden.“<sup>8</sup>** (nach Michael Porter und Mark Kramer)**Beschreibung**

Traditionell hat sich die Betriebswirtschaft vereinfacht gesagt damit befasst, wie Unternehmen zu führen und Gewinne zu erzielen sind. Die Politik- und Sozialwissenschaften haben sich damit beschäftigt, wie Staat und Gesellschaft optimal organisiert werden können. Dazwischen gab es Reibungsflächen. In den letzten zwanzig Jahren, als der Shareholder-Value-Gedanke an Einfluss gewann, wurden aus den Reibungsflächen teilweise Konflikte. „Wirtschaft und Gesellschaft wurden zu lange als Gegensätze betrachtet.“<sup>9</sup> Implizit sind beide Seiten davon ausgegangen, dass die andere Seite den eigenen Zielen nur im Weg steht, und genauso haben sie sich verhalten.“<sup>10</sup> Staatliche Regulierungen zielten bisweilen auf eine Reduzierung der negativen Einflüsse unternehmerischer

<sup>5</sup> Bahr, Egon: Gier global, in: Cicero 10/2011, S. 26.

<sup>6</sup> Ostermann, Marie-Christine: Risiko und Haftung, in: Cicero 10/2011, S. 31.

<sup>7</sup> Seehofer, Horst: Zügelloses Profitstreben, in: Cicero 10/2011, S. 31.

<sup>8</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 58 – 75.

<sup>9</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 61

<sup>10</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 62.

Entscheidungen auf die Gesellschaft. Die Unternehmenspolitik reagierte hierauf zum Beispiel mit Aktionen im Sinne der „Corporate Social Responsibility“, „die meist nur eine Reaktion auf äußeren Druck sind, [sie] sollen vor allem den eigenen Ruf verbessern und werden als notwendige Ausgaben angesehen.“<sup>11</sup> Im Gegensatz hierzu ist im Konzept des „Shared Value“ nach Porter und Kramer ein neuer Ansatz zu sehen. „Dabei geht es darum, wirtschaftlichen Wert auf eine Weise zu schaffen, die zugleich auch Wert für die Gesellschaft schafft, indem deren Bedürfnisse und Probleme berücksichtigt werden. Unternehmen müssen den eigenen Erfolg und gesellschaftlichen Fortschritt wieder als zusammengehörig begreifen ... Mit dem Ziel, für alle – also Wirtschaft und Gesellschaft – den Wert zu erhöhen, Gewinne, die auch einem gesellschaftlichen Zweck dienen, stehen für eine höhere Form des Kapitalismus.“<sup>12</sup>

#### Mögliche Folgen bei Nichtbeachtung

Ein reines „Weiter-so“ des scheinbaren Gegensatzes zwischen Unternehmen und Staat/Gesellschaft verschenkt die Zukunftspotenziale der gemeinsamen Schaffung von Werten und vertieft die unsinnige Kluft. Der soziale Frieden würde weiter leiden.

#### Empfehlung

Aus dem Konzept des Shared Value ergeben sich ganz konkrete Vorschläge für die Gestaltung der Geschäftsmodelle und der staatlichen Regulierung.

- Potenziale für Unternehmen lassen sich insbesondere aus einem *neuen Verständnis von Produkten und Märkten* ableiten. Innovation setzt nicht auf die nächste Version eines Produktes oder einer Dienstleistung, sondern leitet den Innovationsansatz ab aus der Kombination des traditionellen Kundennutzens mit einem gesellschaftlichen Nutzen. Die Fragen lauten z.B. nicht nur: „Wie kann man ein Gebäude automatisieren und sicherer machen?“ oder „Wie sieht die nächste Generation U-Bahn aus?“, sondern „Wie sehen nachhaltige Lösungen für die Entwicklung von lebenswerten Großstädten aus?“ Firmen wie Siemens, General Electric und ABB zeigen in ihrer aktuellen Firmenpolitik, dass sie in diese Richtung umdenken und bereits begonnen haben, diesen Weg zu beschreiten.
- Aber auch für die staatliche Regulierung bedeutet der Ansatz des Shared Value ein Umdenken. Während herkömmliche Regulierungsansätze eher dem Bild des „Verhinderers“ folgen, der mit Verboten arbeitet (Law-and-order-Policy), zielt der Shared Value-Ansatz auf das Bild des „Ermöglichers“, der einen „Spiel-Raum“ schafft für die Nutzung der dezentral vorhandenen Intelligenz und für innovative unternehmerische Maßnahmen, die Wert für beide Seiten schaffen. Beispiel: Ein volkswirtschaftlich effektives Instrument staatlicher Regulierung zur Kontrolle von Emissionen ist der Zertifikatehandel. Dieser greift viel besser, als eine simple Festlegung von Verfahren zur Emissionsreduzierung, da sie den Unternehmen einerseits mehr Freiraum für die Suche nach kreativen Lösungen lässt, andererseits aber dennoch den Ausstoß limitiert.

An dieser Stelle soll anhand einer Forderung und einer Krise beispielhaft überprüft werden, ob die Befolgung der hier vorgestellten Empfehlungen die Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. das Ausmaß der Krise hätte senken können. Nehmen wir die Forderung 1 „Maß halten“ und die Immobilienkrise in den USA:

1. **Politische Ebene:** Soll Politik ein wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld schaffen, das es Bürgern ermöglicht, Wohneigentum zu erwerben? – JA!

<sup>11</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 62.

<sup>12</sup> Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Die Neuerfindung des Kapitalismus, in: Harvard Business Manager, Februar 2011, S. 60 ff.



Soll Politik ein wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld schaffen, in dem Bürger und Banken dazu gedrängt werden, Wohneigentum zu erwerben, auch wenn dies die Leistungskraft des Bürgers überfordert und die Regeln der Finanzwirtschaft verletzt? – NEIN!  
*Maßhalten hätte geholfen.*

2. **Allgemeine Ebene:** Sollen Privatpersonen Wohneigentum erwerben, wenn sie möglicherweise oder wahrscheinlich die Zinsen und die Tilgungsraten nicht aufbringen können? – NEIN! Auch nicht, wenn der Präsident sagt, dass einem ein eigenes Haus zustehe und die Bank meint, das werde angesichts der wirtschaftlichen Lage schon gut gehen.  
*Maßhalten hätte geholfen, viele private Katastrophen zu verhindern.*
3. **Unternehmens- und Investorenebene:**  
Unternehmensebene: Sollen Banken Kredite und deren Aufstockung gewähren, wenn eine relativ hohe Ausfallquote zu befürchten ist? – NEIN! Auch nicht, wenn man damit kurzfristig viel Geld verdienen kann. *Maßhalten hätte geholfen.*  
Investorenebene: Sollen Investoren in Finanzinstitute investieren, die zocken? Vielleicht JA, wenn sie sich selbst als Zocker verstehen und niemandem verantwortlich sind. Definitiv NEIN, wenn es sich um verantwortungsbewusste Unternehmen handelt, die für das Geld ihrer Kunden und Eigentümer verantwortlich sind. *Maßhalten hätte geholfen.*

### Zusammenfassung

Die vorgestellten Forderungen zeigen beispielhaft, in welche Richtungen eine Umorientierung stattfinden muss, damit die Wahrscheinlichkeit solcher Krisen abnimmt. Da es sich um Grundhaltungen und -überzeugungen handelt, bedarf es mittlerer bis längerer Zeiträume, um ihnen in einer Gesellschaft in der Breite Akzeptanz zu verschaffen.

- Von Auswüchsen durch Maßlosigkeit im Handeln hin zu maßvollem Handeln.
- Vom „Abschieben“ negativer Konsequenzen auf Dritte, besonders auf die Kinder- und Enkelgeneration hin zu eigenverantwortlichen Entscheidungen und Einstehen für deren Konsequenzen.
- Von Auswüchsen des Raubtierkapitalismus wie der Erpressung ganzer Volkswirtschaften durch riesige Finanzinstitute hin zu einem gezähmten Kapitalismus im Sinne einer globalen sozialen Marktwirtschaft und eines Shared Value.
- Von den Auswüchsen eines teilweise nicht regulierten Finanzmarktes hin zu einer gezielt regulierten Finanzwirtschaft, vor allem durch Rückbesinnung auf den ursprünglichen Sinn, der Finanzierung der Realwirtschaft.
- Vom Paradigma der Gegnerschaft Unternehmen – Gesellschaft hin zu Kooperation und Shared Value – der gemeinsamen Schaffung von Werten für Unternehmen UND Gesellschaft.

Getreu dem Motto „Eigentum verpflichtet.“ Oder: „Das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg und soziale gesellschaftliche Verantwortung sind ein Geschwisterpaar.“<sup>13</sup>

Norbert Alexy und Prof. Dr. Robert G. Wittmann  
Januar 2012

<sup>13</sup> Seehofer, Horst: Zügelloses Profitstreben, in Cicero 10/2011, S. 31.