

Kapitel 7

Warum sich Teilen lohnt

In diesem Kapitel setzen wir uns mit dem ökonomischen Nutzen des Teilens auseinander. Warum sich zu Teilen lohnt, wird dabei aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Wir versuchen uns einerseits in die Wirtschaftssubjekte mit der Frage hineinzuversetzen, welche Gegenleistung sie durch das Teilen erhalten. Andererseits analysieren wir nach demselben Prinzip die Entscheidungsprozesse von Unternehmen. In beiden Fällen gehen wir davon aus, dass der Wunsch zu teilen größer sein muss als die egoistischen Interessen, die uns vom Teilen abhalten. Diese sind dann am stärksten, wenn Egoismus in Egozentrik umschlägt.

Der Egoismus ist eine Grundeinstellung, die mich und ausschließlich meine Bedürfnisse, Wünsche und Ideen in den Vordergrund stellt. Die Egozentrik steigert diese Grundeinstellung dadurch, dass ich alles andere aus einem Blickwinkel verdränge. Da wir alle mehr oder weniger immer an uns denken, sind wir alle mehr oder weniger Egoisten. Wir sollten jedoch nicht zu Egozentrikern werden. Konkret heißt das, dass wir die Wertvorstellungen der Gemeinschaft nicht aus den Augen verlieren dürfen, auch wenn wir unsere eigenen Interessen verfolgen. Denn die Gemeinschaft ist die Basis jeder Ethik. So können wir unsere Fragestellung weiter verallgemeinern: Lohnt es sich überhaupt, nach den Werten der Gemeinschaft zu leben und damit ethisch zu handeln?

Individuum und Gemeinschaft

Jede Ethik folgt dem Grundsatz, dass das Individuum nur in einer Gemeinschaft überleben kann. Deshalb sollte sich der Einzelne nach den Normen richten, die gemeinnützigen Charakter haben. Alle Sittlichkeitslehren zeichnen sich durch das Gebot des Teilens aus. Sie haben stets sozialen Charakter. Das ist auch dann der Fall, wenn die definierte Gemeinschaft nicht alle Menschen, Rassen, Schichten oder Völker umfasst. Das soziale Miteinander bestimmt sich durch die Gerechtigkeit, Solidarität oder Hilfsbereitschaft der darin involvierten Subjekte. Alle Mitglieder der Gemeinschaft tragen dafür gemeinsam die Verantwortung. In unserer Gesellschaft entsteht aber zunehmend der Eindruck, dass eigennütziges Denken völlig legitim ist, sofern dadurch keine Gesetze übertreten werden. So stellen sich immer mehr Egozentriker nicht der sozialen Verantwortung für die Gemeinschaft. Sie sind einfach der Meinung, dass es sich für sie nicht lohnt zu teilen. Um sie vom Gegenteil zu überzeugen, müsste man ihnen einerseits vermitteln, wie stark sie selbst von der Gemeinschaft profitieren. Andererseits müssten sie die Erfahrung machen, dass das Geben mindestens genauso selig macht wie das Nehmen.

| *Teilen beruht auf der Erfahrung, dass Geben
| genauso selig ist wie Nehmen.*

Jeder von uns hat die Freiheit, als Egozentriker durch das Leben zu gehen. Wenn er nicht gerade ein Heiliger ist, wird er auch stets zu einem gewissen Grad egoistisch handeln. Er hat aber auch die Freiheit, sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Er wird das erfahrungsgemäß umso mehr tun, je größer er davon per-

sönlich profitiert. Denn auch für das soziale Engagement gilt das Nutzenkalkül.

Der Nutzen in kommerzieller Welt

Was ein Mensch für nützlich hält, orientiert sich an gelebten Wertvorstellungen. In diesem Bereich kommt innerhalb unserer Wohlstandsgesellschaft ein zweischneidiger Entwicklungsprozess zum Vorschein. Zum einen werden soziale Werte zunehmend kommerzialisiert. Zum anderen zählen Erlebniswerte genauso viel wie materieller Besitz. Die Kommerzialisierung versucht den Wunsch nach persönlichem Wohlbefinden für Verkaufszwecke zu instrumentalisieren. Dies geschieht vor allem über die Werbung. Was einem Menschen gut tut, wird als materielles Erfolgsstreben interpretiert. Mein Haus, mein Auto, mein Boot, lautet der Sprachcode, der den Konsum der Wohlstandsbürger fördern soll. Er blendet das ethische Wertebewusstsein aus.

Aus dem individuellen Wohlstandsdenken bilden sich weitere Wunschvorstellungen heraus, denen eine ethische Grundlage fehlt. Typisch dafür sind soziale Bedürfnisse, die durch die Werbung in kommerzielle Erlebnisformen übersetzt werden. Demnach können wir angeblich alle unsere Wünsche durch Kaufen und Konsumieren verwirklichen. Was nichts kostet, ist demnach auch nichts wert. Nehmen wir als Beispiel das emotionale Bedürfnis nach Freundschaft und Geselligkeit. Daraus entwickelte die Werbung die Erlebnisform von „Fun“, die man auch als aktive Lebensfreude in der Gemeinschaft übersetzen könnte. Der Begriff hat aber in erster Linie eine ökonomische Bedeutung. Denn er suggeriert, dass Fun nur im Rahmen kommerziellen Konsum-

verhaltens entstehen kann. Die überall präsente Werbung erweckt den Eindruck, als ob alle Werte etwas Materielles wären und wir jeden persönlichen Nutzen nur käuflich erwerben könnten. So beherrscht das ökonomische Denken zunehmend die soziale Lebenssphäre. Diese Auffassung kann für unser Selbstwertgefühl fatale Folgen haben, wenn wir uns finanziell nicht alles leisten können. Wird uns weiterhin die Vorstellung vermittelt, dass nur die Reichen gut leben könnten, laufen weite Teile der Bevölkerung der Gefahr, in eine Depression zu geraten. Aber auch wohlhabende Bürger sind von depressiven Tendenzen bedroht, wenn sie beispielsweise nach der Habseligkeit streben.

| *Kommerzialisierung verwandelt persönliche
Bedürfnisse in ökonomische Ware.*

Die Kommerzialisierung wirkt dem Teilen entgegen. Denn je mehr wir das kommerzielle Wertebewusstsein übernehmen, desto stärker denken wir in ökonomischen Tauschkategorien. Da das Teilen schon per Definition keinen Rechtsanspruch auf eine Gegenleistung enthält, kann es sich materiell gar nicht lohnen. An diesem Gegensatz scheitert jede Argumentation, die eine nur auf eigenen Geldvorteil bedachte Person zum Teilen veranlassen will. Dennoch kann das egoistische Denken korrigiert werden. Das setzt allerdings die Einsicht voraus, dass viele soziale Bedürfnisse nur durch ethisches Handeln befriedigt werden können.

Die sozialen Bedürfnisse

Als sozial gelten nicht nur die Bedürfnisse nach gemeinsamer Unterhaltung oder Geselligkeit, sondern auch das Streben nach

Freundschaft, Anerkennung oder Bestätigung. Die Freundschaft beruht auf gegenseitiger Unterstützung und bildet damit die Keimzelle der Gemeinschaft genauso wie die Familie die Keimzelle der gesamten Gesellschaft ist. Die soziale Anerkennung kann sich zu einem Statusbedürfnis weiterentwickeln, bei dem der besondere gesellschaftliche Stellenwert einer Person durch öffentliche Aufmerksamkeit untermauert wird. Die Bestätigung erfordert ein Wertebewusstsein, in dem gute Taten eine wichtige Rolle spielen. Freundschaft, Anerkennung und Bestätigung sind für das Leben eines jeden Menschen wichtig. Auch die reinen Egoisten kommen ohne sie kaum aus. Damit wird eine Brücke zwischen dem Eigennutzdenken und der Ethik geschlagen. Denn soziale Bedürfnisse lassen sich nur über ethische Handlungen realisieren. Wer soziale Bedürfnisse hat, für den lohnt sich das Teilen, weil er diese dadurch auf eine besonders produktive Weise befriedigt. Wer dagegen leugnet, soziale Bedürfnisse zu haben, kommt in seiner Entwicklung nicht besonders weit voran. Als Egozentriker erleidet er meistens das Unglück aller Habseligen. Er konsumiert, ohne die Freude einer wahren Freundschaft zu genießen oder aufrechte Anerkennung und Bestätigung zu finden.

Schauen wir uns die Freundschaft als soziales Bedürfnis an. Ein Freund ist nicht nur jemand, auf den ich mich verlassen kann. Er ist auch jemand, der bereit ist, auf seinen Vorteil zu verzichten, um seinem Freund etwas Gutes zu tun. Deshalb ist es manchmal so schwierig, eine wahre Freundschaft unter den sogenannten Geschäfts-, Partei- oder Vereinsfreunden zu pflegen. Denn diese Form der zwischenmenschlichen Beziehungen beruht in der Regel auf dem Prinzip des Tauschens und nicht des Teilens. Ein

Sprichwort sagt zu Recht, dass man den wahren Freund erst in der Not erkennt. Deshalb wird dem Egozentriker die Freundschaft aufgekündigt, nachdem er sein wahres Gesicht gezeigt hat. Wer in Schwierigkeiten steckt und einen Freund um Hilfe bittet, wird sehr schnell feststellen, ob er danach noch sein Freund bleibt. Wird die Bitte ausgeschlagen, obwohl sie nur durch ein bisschen Teilen hätte erfüllt werden können, ist die Freundschaft schnell beendet. Dagegen hält sie lange, wenn sie gegenseitig praktiziert wird. So gab es einmal zwei Freunde, die zusammen studierten. Der eine war von Haus aus wohlhabend, der andere arm. Als es darum ging, ein Praktikum im Ausland zu absolvieren, schienen sich ihre Wege zu trennen. Denn der ärmere Student konnte sich einen solchen Aufenthalt nicht leisten, während sein Freund dafür von seinem Vater Geld bekam. Der Betrag reichte aus, um hinauszufahren und eine Person im Hotel mit Halbpension einzuquartieren. Dafür konnte man aber auch mit dem Auto hinfahren und vor Ort eine kleine Wohnung mieten, in der zwei Personen sparsam leben konnten, indem sie sich selbst verpflegten. Die Freunde fuhren zusammen ins Ausland, weil das Geld für den Aufenthalt geteilt wurde.

Das Teilen ist die Grundlage jeder wahren Freundschaft. Es zahlt sich auch in der Regel aus. Als sich die beiden jungen Männer nach ihrem Auslandsaufenthalt auf ihre Abschlussprüfung vorbereiteten, unterstützte der ärmere Student seinen Freund beim Schreiben der Diplomarbeit, die dieser ohne fremde Hilfe nicht zustande gebracht hätte. Damit wurde das materielle Teilen durch das Teilen von Wissen und Zeit mehr als aufgewogen. Das Teilen hat sich gelohnt. Natürlich gibt es auch Gegenbeispiele von

enttäuschter Freundschaft. Wenn Freunde aber zusammenhalten und gemeinsam durch Dick und Dünn gehen, profitieren in der Regel beide davon. Entscheidend dafür ist jedoch, dass sie beim Teilen nicht an eine Gegenleistung denken. Denn das Abgleichen und Aufrechnen ist der erste Schritt, um die Freundschaft in eine soziale Geschäftsbeziehung zu verwandeln.

| *Teilen ist Grundlage jeder wahren Freundschaft.*

In der Freundschaft dürfen wir eine Gegenleistung erhoffen. Aber wir sollten daraus keine Ansprüche ableiten. Mag sein, dass der wohlhabende Student seinem Freund den Auslandsaufenthalt finanziert hat, weil er sich dafür die Unterstützung bei seiner Diplomarbeit erhoffte. Solche Erwartungshaltungen tun dem Teilen aber keinen Abbruch. Sie gehören sogar dazu. Denn gute Taten werden meistens belohnt, auch wenn es sich dabei nicht um eine materielle Gegenleistung, sondern um reine Dankbarkeit handelt.

Die Freude der Dankbarkeit

Für die Dankbarkeit kann sich niemand etwas kaufen. Und dennoch stellt sie einen sozialen Nutzwert dar. Wer für Dankbarkeit sorgt, findet soziale Anerkennung. Er fühlt sich dadurch auch in seinem Wertebewusstsein bestätigt. Das liegt auch daran, dass die Dankbarkeit einen starken emotionalen Charakter hat. Sie gibt uns das Gefühl, gebraucht zu werden. Mögen wir unsere guten Taten vom Kopf her für selbstverständlich, gering oder unwichtig erachten. Durch die Dankbarkeit fühlen wir aber, dass sie irgendwie besonders gewesen sind. Wenn uns Menschen

für unser Teilen danken, empfinden wir automatisch eine Rührung, die wir häufig überspielen wollen, weil sie uns etwas peinlich ist. Bei dankbaren Kindern zeigen wir unsere Freude in der Regel viel offener.

Kinder, denen das Teilen zu einer besseren Zukunft verhilft, geben uns eine starke emotionale Bestätigung. Gleiches gilt für Kinder, die selbst teilen. Wer einmal gesehen hat, mit welchem Enthusiasmus sich viele Schülerinnen und Schüler für ihre benachteiligten Altersgenossen einsetzen, Spendenaktionen organisieren oder einen Teil ihres Taschengeldes für gute Zwecke abgeben, spürt eine innere Befriedigung, ohne darüber viel nachdenken zu müssen. Wenn ihm dabei noch die Tränen in die Augen kommen, dann merkt er, wie stark das Wertebewusstsein von guten Taten abhängt.

| *Die Freude der Dankbarkeit ist der Lohn für gute Taten.*

Auch Egozentriker kennen die Freude der Dankbarkeit. Sie erleben sie jedoch meistens nur als einen schönen Schein. Die meisten Storys der Unterhaltungsmedien beruhen auf der Grundidee einer gerechten Welt, in der das Gute über das Böse siegt. Auch das ist ein Beweis dafür, wie stark die ethischen Werte in unserem Bewusstsein verankert sind.

Der Resonanzboden der Öffentlichkeit

Wir können die Medienerzeugnisse mit ihrem schönen Schein der Gerechtigkeit konsumieren, ohne selbst ethisch zu handeln. In diesem Fall erleben wir eine emotionale Bestätigung, für die wir

nichts leisten müssen. Diese Situation ändert sich jedoch, wenn wir in das gesellschaftliche Leben treten. Im Rampenlicht der kleinen oder größeren Öffentlichkeiten sollten wir unsere Egozentrik nicht zur Schau stellen. Das liegt daran, dass öffentliche Auftritte in erster Linie nach sozialen Normen bewertet werden. Wer gegen diese Normen verstößt, gerät leicht in die Kritik. Stellen wir uns nur vor, dass sich im Rahmen einer Fernsehdiskussion eine bekannte Persönlichkeit vehement gegen das Teilen ausspricht. Sie sagt zum Beispiel, dass unsere Wohlstandsgesellschaft auf Leistung aufbaue und es deshalb ungerecht sei, diejenigen zu belohnen, die nichts leisteten, dafür aber umso mehr die Hand aufhielten. Auf solche Äußerungen wird in der Regel mit Empörung reagiert. Diese Empörung hat jedoch wenig mit dem faktischen Handeln derjenigen zu tun, die sie zeigen. Sie spiegelt lediglich das normative Denken der Gesellschaft wider.

Unser ethisches Bewusstsein ist oft durch eine Diskrepanz zwischen Worten und Taten geprägt. Während wir ethisch denken und diese Gedanken auch öffentlich vertreten, richtet sich unser eigenes Handeln oft nach strategischen Gesichtspunkten. Diese Diskrepanz stellt solange kein Problem für die handelnden Personen dar, solange sie im Verborgenen praktiziert wird. Treten die Akteure aber in das Rampenlicht der Öffentlichkeit, werden sie wegen ihrer unethischen Worte und Taten an den Pranger gestellt. Es gilt allerdings auch umgekehrt. Die öffentliche Meinung belohnt gute Taten. Das Teilen hat in den Medien einen hohen Stellenwert, wenn dahinter tatsächlich soziales Verantwortungsbewusstsein steht. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, Gutes zu tun und darüber zu sprechen. Wer sich im Blickwinkel der

Medien befindet und sozial verantwortlich handelt, bekommt dafür öffentliche Anerkennung, die seine Stellung als Politiker, Schauspieler oder Künstler stärken kann. Das gilt auch für Unternehmer, die einen Teil der erwirtschafteten Erträge in soziale Projekte investieren. Im Rampenlicht der Öffentlichkeit wird das Teilen zu einer neuen Philosophie der Sieger.

| *Teilen findet soziale Anerkennung
und wird zu einer neuen Philosophie der Sieger.*

In unserer Gesellschaft spielt die Öffentlichkeit mit ihrem sozialen Wertebewusstsein eine wichtige Rolle. Vor allem die Macht der Medien ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. An diese Rahmenbedingung müssen sich auch die Unternehmen anpassen, indem sie ihre Geschäftsstrategien normativ absichern. Von einem solchen Unternehmer soll jetzt die Rede sein.

Das ökonomische Motiv des Teilens

Stellen wir uns einen Unternehmer vor, der gerade die ersten Ergebnisse über das zu Ende gehende Geschäftsjahr auf seinen Schreibtisch bekommen hat. Seine Firma ist gesund, die Zahlen sind hervorragend. Er überlegt deshalb, was er mit dem erwirtschafteten Überschuss machen soll. Nach kurzer Zeit kommt er auf eine dreifache Mittelverwendung. Der größte Teil des Überschusses wird als Gewinn ausgeschüttet. Das ist der Lohn der unternehmerischen Tätigkeit mit den eingegangenen Risiken. Außerdem müssen auch die Ansprüche der Mitgesellschafter erfüllt werden, die ihr Kapital in die Unternehmung gesteckt haben. Wenn das Geld nicht produktiv arbeitet, besteht die

Gefahr, dass die Firma vom Markt verschwindet. Der zweite Teil dient den Investitionen in die Zukunft. Der Markterfolg ist ein permanenter Wettlauf mit der Zeit. Wer die Nase vorn haben will, muss ständig modernisieren, optimieren und neue Ideen entwickeln. Alle Innovationen kosten in der Regel viel Geld. Der Rest wird geteilt. Das Management und die Mitarbeiter bekommen zusätzliche Prämien. Durch diese Maßnahme wird das Gute mit dem Nützlichen verbunden. Mit dem Geld können sich die Beschäftigten und ihre Familien einerseits etwas mehr leisten. Sie fühlen sich andererseits motiviert, sich auch in Zukunft für das Unternehmen zu engagieren.

Mit der Dreiteilung ist jedoch nicht der gesamte Betrag für das Teilen verbraucht. Es bleibt noch eine Summe, die für gute Zwecke außerhalb der Firma eingesetzt wird. Das Geld fließt in soziale Projekte. Es soll bedürftigen Menschen helfen, unter besseren Bedingungen zu leben und neue Zukunftschancen zu bekommen.

Einige Unternehmen verwenden bereits einen Teil der erwirtschafteten Überschüsse für karitative Zwecke. Sie verbinden ökonomisches Erfolgsstreben mit Anforderungen einer globalen Solidargemeinschaft. Damit zeigen sie, dass unternehmerische Verantwortung und ethisches Handeln im Einklang gebracht werden können. Sie lassen sich vor allem von der Idee leiten, dass sich das Teilen lohnt. Was ist aber ihr eigentliches Motiv? Auf diese Frage mag es einige individualpsychologische Antworten geben, welche die Persönlichkeitsstrukturen der erfolgreichen Geschäftsleute beleuchten. Die Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen, unter denen die modernen Unternehmen tätig

sind, lässt jedoch eine wesentliche Triebfeder erkennen, die alle anderen Beweggründe überlagert. Es handelt sich dabei um das Streben nach Gewinn. Damit liegt auch dem Teilen im ökonomischen Bereich die Profitorientierung zugrunde. Bevor wir näher auf den daraus resultierenden Nutzwert eingehen, schauen wir uns dieses grundlegende Motiv des unternehmerischen Handelns etwas genauer an.

Ein Unternehmer, der über längere Zeit keinen Profit erwirtschaftet, bleibt heutzutage nicht lange ein Unternehmer. Einer, der gar keine Gewinne machen will, kommt in der Regel erst gar nicht dazu, unternehmerisch tätig zu sein. Auch die Manager als verlängerter Arm der Kapitalanleger müssen mit Nachdruck profitorientiert denken und handeln. Damit setzen sie sich aber auch der öffentlichen Kritik aus, die für die handelnden Akteure nicht nachvollziehbar ist. Die verantwortlichen Manager argumentieren mit Recht, dass sie zum Erfolg verurteilt sind. Die Unternehmen agieren heute zunehmend in deregulierten und damit freien Märkten, die durch die internationale Konkurrenz bestimmt sind. Im globalen Wettbewerb herrschen drei verhältnismäßig einfache Spielregeln. Erstens braucht man viel Kapital, um in den Markt einzutreten und dort zu bestehen. Zweitens erwarten die Anteilseigner eine hohe Kapitalverzinsung. Drittens verschwinden die Unternehmen vom Markt, die nicht genug Gewinn erwirtschaften. Sie werden entweder zerschlagen oder aufgekauft, um durch Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen wieder profitabel gemacht zu werden. Deshalb ist das Gewinnstreben als integraler Bestandteil der globalen Wirtschaftsordnung anzusehen.

Auf der anderen Seite ist die öffentliche Kritik an unternehmerischen Gewinnen dann berechtigt, wenn sie das Profitdenken danach beurteilt, ob es der Gesellschaft einen Nutzen oder einen Schaden bringt. Der gesellschaftliche Nutzen lässt sich dadurch definieren, dass möglichst viele Menschen vom Gewinnstreben der Unternehmen profitieren. Entsprechend umgekehrt sieht der gesellschaftliche Schaden aus: Einige wenige werden zunehmend wohlhabender, während die Masse der Bevölkerung immer mehr Abstriche bei ihrem Lebensstandard machen muss. Geht die Schere zwischen Reich und Arm ungebremst auseinander und wächst die Schar der wenig bis nichts Habenden beständig, entsteht für die Gesellschaft eine gefährliche Krisensituation. Gerade diese Eskalationsgefahr bringt die Kritiker des Profitdenkens auf den Plan. Sie bedienen sich der öffentlichen Meinung, um Druck auf die Entscheidungsträger auszuüben.

| *Ungebremstes Gewinnstreben steht
unter Druck der öffentlichen Meinung.*

Der Nutzen des Teilens für gewinnorientierte Unternehmen ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Er besteht erstes in der Neutralisierung der öffentlichen Kritik. Zweitens geht es insgesamt um die Bewältigung drohender Krisen. Mit der Globalisierung fertig zu werden, bedeutet, die Bereicherung der Wirtschaft nicht auf Kosten der Gesellschaft voranzutreiben. Damit ist die Frage verbunden, wie das ethische Denken in das unternehmerische Handeln optimalerweise integriert werden kann.

Unternehmerisches Handeln und ethisches Denken

Wer einmal eine schwerwiegende unternehmerische Entscheidung treffen musste, die negative Auswirkungen auf die betroffenen Menschen hatte, weiß ganz genau, dass ökonomisches Handeln und ethisches Denken leicht in einen Zielkonflikt geraten. Unter dem Druck der Märkte verengen sich die Entscheidungsspielräume des Managements auf überprüfbare betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Sind die Kennzahlen schlecht, scheint die Ethik kein guter Ratgeber für die Lösung des Problems zu sein. Deshalb ist es am besten, solche Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen, sondern sie im Rahmen einer integrierten Geschäftsstrategie zu lösen, die Ökonomie und Ethik versöhnen. Das war früher einmal der Fall.

In unserem Wirtschaftssystem bildeten wirtschaftliches Handeln und soziale Verantwortung jahrzehntelang eine Einheit. Profitorientierte Unternehmen, die durch Wettbewerb gezwungen waren, immer bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten, förderten Innovation, Fortschritt und damit auch den Wohlstand der ganzen Gesellschaft. Die freie Marktwirtschaft war damit ethisch legitimiert. Hinzu kam, dass der Staat die Verteilung der erwirtschafteten Gewinne nach dem Prinzip der sozialen Gerechtigkeit regelte. Durch die staatliche Regulierung wurden die Güter gerecht verteilt, wodurch die freie Marktwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft mutierte. Auch die Unternehmer konnten in der sozialen Marktwirtschaft ihre ethische Verantwortung zum persönlichen Anliegen deklarieren, weil das System für den gerechten Ausgleich sorgte. Viele von ihnen verstanden unter der Wirtschaftsethik ein soziales Mäzenatentum,

das sie aus freien Stücken betrieben und für das sie keine ökonomische Gegenleistung erwarteten. Andere hielten es mehr mit Mephisto als einen Teil jener Kraft, die stets das Böse will und stets das Gute schafft. Sie glaubten, ihre Ethik darin gefunden zu haben, dass sie nach der Gewinnmaximierung strebten, während das Wirtschaftssystem daraus positive soziale Effekte produzierte.

Unter den Bedingungen der Globalität verliert das System der sozialen Marktwirtschaft allerdings immer mehr an Wirksamkeit. Konkret heißt das, dass der Staat alleine kaum wirkungsvoll für die notwendigen Kompensationsleistungen sorgen kann. Wir haben zwar eine weltweite Wirtschaft, aber keine weltweit mächtige Regierung, die sich um die soziale Gerechtigkeit kümmert. Die internationale Staatengemeinschaft ist noch meilenweit davon entfernt, für einen gerechten Ausgleich zwischen Arm und Reich zu sorgen. Die Konsequenz davon ist die bereits beschriebene Instabilität mit drohender Eskalationsgefahr. Denn eine Gesellschaft, die nicht nach ethischen Grundsätzen funktioniert, verliert sehr schnell ihre Stabilität und geht meistens durch Gewalttätigkeit zugrunde. Eine globale Welt, in der das Profitdenken kein soziales Korrektiv findet, muss immer mehr grausame Taten in Kauf nehmen. Unter diesen Gesichtspunkten sind die politischen Appelle an das soziale Gewissen der Unternehmer enorm wichtig, weil sie das Bewusstsein für die notwendigen Veränderungen fördern. Sie bleiben jedoch weitgehend wirkungslos, wenn die Ethik nur als Morallehre und nicht als geschäftsstrategischer Erfolgsfaktor verstanden wird.

| *Ethik ist ein geschäftsstrategischer Erfolgsfaktor.*

Keine soziale Einsicht kann das Gewinnstreben des internationalen Kapitals aufhalten. Eine gerechtere Verteilung der Güter ließe sich jedoch leicht bewerkstelligen, wenn die Unternehmen das ethische Verhalten in seinem Wertschöpfungspotenzial erkennen und ihre Geschäftsaktivitäten danach ausrichten würden.

Der unternehmerische Nutzen des Teilens

Wenn soziale Ungleichgewichte das gesellschaftliche Leben am meisten gefährden, dann ist der ökonomische Ausgleich die beste Waffe dagegen. Teilen bedeutet, andere an unserem Erfolg teilhaben zu lassen. Durch Teilen bekommen die Benachteiligten die Möglichkeit, nicht nur ihre Lebensbedingung, sondern auch ihre Produktivität zu verbessern, um freier und verantwortlicher handeln zu können. Teilen ist damit das Grundprinzip einer gesunden und erfolgreichen Staatengemeinschaft, in der alle Nationen und ihre Bürger die Chance haben, sich entsprechend ihren Fähigkeiten zu entfalten. Dabei wird aus der Not eine Tugend gemacht. Denn unter globalen Gesichtspunkten kommen wir am Teilen als Befriedungs- und Stabilisierungsinstrument gar nicht vorbei, weil es dazu keine Alternative gibt. Eine aktive Entwicklungshilfe, die ärmere Länder in ihrem Bemühen um ökonomische Selbstständigkeit unterstützt und ihnen dafür Ressourcen und Know-how zur Verfügung stellt, ist sowohl ein Ausdruck der ethischen Gesinnung als auch eine wirkungsvolle Strategie im Kampf um dauerhaften Weltfrieden. Doch was könnte einen Unternehmer dazu bewegen, ethisches Denken tatsächlich in seine Geschäftsstrategie zu integrieren? Auch hierfür lautet die Antwort: Teilen lohnt sich. Wer teilt, sichert seinen ökonomischen

Erfolg ab. Dafür stehen drei Argumente, die sich auf Krisenprävention, Kundenbindung und Wertschöpfung beziehen.

Je erfolgreicher ein Unternehmen im Wettbewerb ist und je mehr es eine marktbeherrschende Position einnimmt, desto stärker steht es im Rampenlicht der Öffentlichkeit und desto mehr wird sein Handeln nach ethischen Gesichtspunkten bewertet. Die Marktführer sind zum beispielhaften Verhalten verurteilt. Werden sie den Maßstäben der Anständigkeit nicht gerecht, geraten sie unter Beschuss der Medienkritik. Daraus entsteht in der Regel ein schwerwiegender Imageschaden, der nur durch hohen Kommunikationsaufwand wieder wettzumachen ist. Darüber hinaus kann der öffentliche Druck zur Intervention der Politik und zu entsprechenden Regulierungsmaßnahmen mit negativen Auswirkungen auf die ökonomische Position des Unternehmens führen. Ethisches Engagement ist somit aktive Krisenprävention, da es für soziales Ansehen und politische Anerkennung sorgt.

| *Soziales Engagement der Unternehmen
ist aktive Krisenprävention.*

Menschen haben ethische Ideale und identifizieren sich mit denjenigen, die Gutes tun. Wer erfolgreich ist und trotzdem mit anderen teilt, wird in unserer Gesellschaft zur Identifikationsfigur par excellence. Identifikation bedeutet emotionale Bindung. Einem „guten“ Unternehmen bleiben die Kunden auch dann treu, wenn es bei ihm wirtschaftlich nicht so gut läuft.

Kundentreue ist als Erfolgsfaktor bei den meisten Unternehmen anerkannt. Doch oft wird er zu einseitig als eine Gegenleistung für materielle Zuwendung verstanden. Soziales Engagement für Mensch und Umwelt trägt genauso zur Stärkung der Geschäftsbeziehungen bei wie Kompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit im Rahmen der Leistungserstellung. Es muss nur richtig vermittelt werde. Dabei müssen die herkömmlichen Werbestrategien überdacht werden. Denn die Vermittlung der ethischen Einstellung stellt eine besondere Herausforderung an die Unternehmenskommunikation dar. Entscheidend ist die Glaubwürdigkeit der Aussage. Darüber hinaus gilt es, das soziale Engagement als positive Erlebnisse mit hoher Wirkungsdauer zu vermitteln und Kunden daran emotional zu beteiligen. Über dieses Thema ließe sich leicht ein ganzes Fachbuch schreiben. Was uns an dieser Stelle jedoch nur interessiert, ist die Tatsache, dass die unternehmerische Verantwortung als strategisches Mittel der Kundenbindung gezielt eingesetzt werden kann.

| *Verantwortung für Mensch und Umwelt
| stärkt die Kundenbindung.*

Kunden sind bereit, desto mehr für Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen, je stärker sie sich dadurch ihre Wünsche nach Status und Selbstverwirklichung erfüllen. Status bedeutet soziales Ansehen. Selbstverwirklichung ist das Bedürfnis, mit eigenen Wertvorstellungen konform zu leben. Das Ansprechen und Aktivieren dieser Bedürfnisse ist für die Wertschöpfung der Markenprodukte von entscheidender Bedeutung. So findet ein Unternehmen durch das Teilen nicht nur soziale Anerkennung. Indem

es die Menschen an dem Guten emotional beteiligt, gibt es ihnen die Möglichkeit, sich selbst als gut zu bestätigen. Gute Gefühle haben in unserer Gesellschaft hohen ökonomischen Wert, weil sie im Alltag immer weniger vermittelt werden. Wer sie kontinuierlich im Rahmen seiner Markenkommunikation erzeugen kann, ist auch in der Lage, eine höhere Wertschöpfung zu realisieren.

| *Durch Beteiligung am Teilen lässt sich eine
höhere Wertschöpfung erzielen.*

Teilen lohnt sich. Nach diesem Prinzip wird die soziale Verantwortung in das wirtschaftliche Denken der global agierenden Unternehmen integriert. Darin liegt auch der Sinn von Sharety. Sie führt die Ökonomie mit der Ethik zusammen.