

Kapitel 8

Wie man wirtschaftlich teilt

Teilen ist soziales Handeln. Es ist aber auch eine strategische Entscheidungssituation, die sich in vier Schritte gliedern lässt. Wir müssen uns zunächst überlegen, ob wir überhaupt etwas von unserem erworbenen Vermögen abgeben. Dann gilt es zu bestimmen, wer, warum und wozu er es bekommen sollte. Schließlich müssen wir die Handlung vollziehen und anschließend überprüfen, zu welchen Ergebnissen sie führt. Unter strategischen Gesichtspunkten ist das Teilen folglich ein Prozess, der aus Analyse, Entscheidung, Vollzug und Überprüfung besteht.

Der Prozesscharakter des Teilens ist uns oft nicht bewusst, weil wir die Handlung spontan und aus emotionalen Motiven vollziehen. Wir sind beispielsweise in der Innenstadt und gehen an einem Straßenmusiker vorbei, der ein bekanntes Lied spielt. Wir hören kurz zu, bevor wir dem Mann etwas Geld in seinen Hut werfen. Diese Situation dauert vielleicht höchstens ein paar Sekunden. Wenn man uns anschließend nach unseren Beweggründen fragen würde, könnten wir sie wahrscheinlich gar nicht genau definieren. Höchstens käme uns in den Sinn, dass wir uns irgendwie angesprochen gefühlt hätten.

Das Teilen ist bei vielen ein grundsätzlich angelegtes (latentes) Handlungsmuster, das situativ aktiviert wird. Was die Aktivierung auslöst, kann dabei individuell sehr unterschiedlich sein. Manche

lassen sich vom Anblick der Not erweichen, andere von Erinnerungen oder schlechtem Gewissen motivieren. Bei wiederum anderen kommt es einfach auf die Stimmung oder die äußeren Umstände an. Die Liste situativer Zusammenhänge, die das Teilen auslösen, ist sehr lang und enthält nicht ganz widerspruchsfreie Szenarien. So ist es möglich, dass wir unter zwei scheinbar identischen Umständen einmal teilen, ein anderes Mal dagegen nicht. Das liegt auch daran, dass das Teilen sowohl aus emotionalen als auch rationalen Gründen erfolgen kann.

Emotionale und rationale Beweggründe

Das spontane Teilen aus emotionalen Beweggründen lässt sich im ersten Augenblick nicht auf einen Nenner bringen. Doch nach einem längeren Nachdenken können wir einen übergeordneten Wirkungszusammenhang erkennen. Wir teilen grundsätzlich dann, wenn wir das ökonomische Kalküldenken ausschalten und unsere Sorgen vergessen. Wir versetzen uns sozusagen in eine Sphäre, in der das soziale Wertebewusstsein das Sagen hat, während die strategischen Nützlichkeitsüberlegungen mehr oder weniger ausgeschaltet werden. Oft kommt diese mentale Transformation durch Fremdeinwirkungen zustande. Manchmal verspüren wir aber einfach die Lust, aus der harten Realität des Alltags – wenigstens für eine kurze Weile – auszusteigen und uns einfach gut zu fühlen.

Gute Gefühle sind starke Motive des spontanen Teilens. Wer in einem Lokal eine Runde an Menschen ausgibt, die er eigentlich nur zufällig kennt, ist sich wahrscheinlich nicht der Tatsache bewusst, dass er in diesem Moment teilt. Dabei gibt er freiwillig und gezielt etwas von seinem erworbenen Vermögen ab, ohne

dabei einen Rechtsanspruch auf entsprechende Gegenleistung zu haben. Dieser Anspruch besteht tatsächlich nicht. Denn ob er anschließend oder irgendwann selbst zu einem Getränk eingeladen wird, steht zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest. An dieser Stelle könnte jemand allerdings fragen, ob das spontane Ausgeben einer Runde einen gezielten Handlungsakt darstellt. Hierbei sollten wir zwischen „gezielt“ und „bewusst“ unterscheiden. Wir können mit unserem Handeln ein Ziel verfolgen, ohne uns dessen bewusst zu sein. In der vorliegenden Situation besteht das Ziel in der Freude des Augenblicks, die man über den Augenblick hinaus verlängern und mit anderen teilen will.

Wir können weiterhin spontan teilen und uns dabei von emotionalen Regungen leiten lassen. Der Quantensprung in der Förderung des Teilens besteht jedoch darin, es auch als ein ökonomisch rationales Motiv unseres Handelns zu verankern und strategisch zu praktizieren. Daraus leitet sich eine Grundregel ab. Wir sollten aus bewussten Motiven teilen.

| *Strategisches Teilen erfolgt aus ökonomisch rationalen
| Motiven und wird bewusst praktiziert.*

Unsere bewussten Motive lassen sich auf die private, gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Sphäre beziehen. Im Privatbereich kann jeder nach seiner Fassung teilen. Hierzu steht eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, die im nächsten Kapitel dargestellt werden. In Politik und Wirtschaft kommt es aber entschieden darauf an, wie man das Teilen praktiziert. Deshalb steht dieses Thema im Mittelpunkt folgender Ausführungen.

Die Strategie der Ordnungspolitik

Glaubt man der Ordnungspolitik, braucht unsere Gesellschaft sozioökonomische Veränderungen und Reformen. Sie werden auch von jeder neuen Regierung mit viel Einsatz und Überzeugungskraft angestrebt. Der Anspruch der politisch Verantwortlichen ist immer derselbe. Neue Regeln sollen gesellschaftliche Probleme lösen. Der Prozess der Regelveränderung ist dabei inzwischen so weit fortgeschritten, dass sich kaum jemand darin noch auskennt. Die sozioökonomischen Prozesse sind durch unzählige Gesetze, Novellen, Verordnungen und Auflagen reglementiert. Das macht sie uneffektiv und kostspielig. Die Bürokratie hat ein solches Ausmaß erreicht, dass sie einen Großteil ihrer Ressourcen in die Selbstverwaltung stecken muss.

Eine zielführende Strategie könnte darin bestehen, eine umfassende Vereinfachung vorzunehmen und die Bürokratie abzubauen. Doch sie scheitert meist an den Interessengruppen, die von dem Status quo des Systems profitieren. Diese fürchten um ihren Einfluss oder ihr Einkommen und setzen sich massiv für die Wahrung ihrer Privilegien ein. Die Bemühungen der Politik um grundlegende Gesundheits-, Renten- oder Steuerreformen legen darüber beredtes Zeugnis ab. So muss der Staat zunehmend auf Zwangsmaßnahmen zurückgreifen, um handlungsfähig zu bleiben und akute Probleme zu lösen. Doch der Zwang führt nicht zu mehr sozialer Gerechtigkeit. Ein Solidaritätszuschlag ist nicht in der Lage, das ethische Bewusstsein der Bürger zu stärken. Es belastet vielmehr deren Geldbeutel und schürt Ressentiments gegenüber denjenigen, die wirklich Hilfe brauchen. Es führt

auch zur Entwicklung evasiver (ausweichender) Strategien bis hin zu illegaler Steuerhinterziehung in Milliardenhöhe.

Der Staat versucht mit gut gemeinten Reformbemühungen die Probleme unserer Gesellschaft zu bewältigen. Trotz des enormen ordnungspolitischen Aufwands wird es aber immer schwieriger, den allgemeinen Wohlstand aufrecht zu erhalten, wenn das ethische Bewusstsein der Bevölkerung durch partielle Interessen und rücksichtsloses Gewinnstreben ausgehöhlt wird. Es ist endlich an der Zeit, dass sich Politik und Wirtschaft auf ein gemeinsames ethisches Konzept einigen, das die Leistungsfähigkeit und Stabilität unseres sozioökonomischen Systems festigt. Wir brauchen ein Umdenken auf beiden Seiten. Die Politik, die zum Umverteilen sozial verpflichtet ist, dabei jedoch über begrenzte Spielräume verfügt, ist auf die Kooperation der Wirtschaft angewiesen. Die Wirtschaft kooperiert aber nur, wenn sie davon einen klaren Nutzen hat. Deshalb kann man sich folgendes Tauschgeschäft vorstellen. Die Unternehmen bekommen vom Staat mehr Gestaltungsfreiheit, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Im Gegenzug dazu verpflichten sie sich, mehr nach ethischen Grundsätzen zu handeln.

Die ethischen Grundsätze sollten sich auf alle Bereiche der unternehmerischen Tätigkeit beziehen. Sie dürfen dabei nicht die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft einschränken. Die Unternehmen stehen heute in einem enormen Konkurrenzkampf, dessen Ergebnis durch die Ordnungspolitik maßgeblich bestimmt wird. In diesem Zusammenhang tritt ein Zielkonflikt auf. Die ordnungspolitischen Entscheidungen zur Wettbewerbsfähigkeit

bewegen sich grundsätzlich in einem Spannungsverhältnis zwischen Freiheit und Gleichheit. Denn mehr Freiheit steigert den wirtschaftlichen Erfolg, produziert aber soziale Ungleichgewichte. Dagegen sorgt mehr Gleichheit für mehr soziale Gerechtigkeit, schadet aber auf der anderen Seite dem wirtschaftlichen Erfolg. Diese Ambivalenz lässt sich leicht erklären. Wenn man unter Freiheit ganz einfach einen Zustand versteht, in dem sehr wenig äußere Zwänge für das Handeln des Einzelnen bestehen, und wenn man unter Gleichheit das Recht auf den gleichen Zugang zu den Ressourcen einer Gesellschaft versteht, dann kann Freiheit sehr schnell zu großer Ungleichheit führen. Das ist deshalb so, weil diejenigen, die aus irgendwelchen Gründen für bestimmte Handlungen besser ausgerüstet sind als andere, mehr Erfolg im Umgang mit diesen Ressourcen haben werden. Andersherum wird der Versuch, ein hohes Maß an Gleichheit innerhalb eines Systems zu realisieren, dazu führen, dass ein hohes Maß an Behinderung beim Zugang zu den Ressourcen etabliert werden muss. Die ökonomischen Erfolgspotenziale könnten in dem Fall nicht voll ausgeschöpft werden. So führt mehr Freiheit zu mehr Ungleichheit und mehr Gleichheit zu weniger Freiheit. Durch diesen Zielkonflikt ist der Rahmen unserer ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit abgesteckt. Wer den Zielkonflikt erkennt, dem wird eines klar. Man darf die Freiheit nicht gegen die Gleichheit ausspielen und umgekehrt. Vielmehr gilt es einen Konsens zu finden, dem Wirtschaft und Politik zustimmen könnten. Dieser Konsens könnte in der Selbstverpflichtung zum Teilen liegen.

Um wirtschaftlich überleben zu können, müssen wir wettbewerbsfähig bleiben. In diesem Fall gibt es zu unternehmerischer

Freiheit keine Alternative. Die Ordnungspolitik sollte mehr unternehmerische Spielräume gewähren. Sie würde es vielleicht entschlossener tun, wenn sich die Wirtschaft zu mehr sozialer Verantwortung bekennen würde.

Die Wirtschaft gibt sich eine ethische Selbstverpflichtung zum Teilen als Gegenleistung für unternehmerische Spielräume.

Sind die Spielräume vorhanden, gilt es entsprechende Konzepte des Teilens zu entwickeln. Diese müssen sowohl den ökonomischen als auch den ethischen Anforderungen gerecht werden.

Konzepte des Teilens

Das Teilen zielt auf die Verbreitung des Wohlstands nach dem Prinzip der Produktivität. Auch unser eigener Wohlstand ist zum großen Teil nach dem Grundsatz des produktiven Teilens entstanden. Erinnern wir uns nur an das Ende des Zweiten Weltkriegs, als Deutschland in Schutt und Asche lag. Kaum zehn Jahre später erlebten die Bundesbürger ein Wirtschaftswunder. Möglich wurde diese Entwicklung nur durch ein Aufbauprogramm der USA. Die Amerikaner waren bereit, mit ihren ehemaligen Kriegsgegnern zu teilen und boten uns Hilfe zur Selbsthilfe an. Sie erbrachten dabei einen enormen Vertrauensbeweis in die Leistungsfähigkeit und Motivation des entnazifizierten Deutschland. Das Vertrauen bildet auch die psychologische Grundlage für die ethische Neuorientierung der Wirtschaft. Dafür steht die Idee der Good Economy¹.

¹ Paul Gutmann „Welcome to the Good Economy“, Hab & Gut, 2004

Good Economy – das klingt auf jeden Fall gut. Ist es aber nicht eine Illusion, ein Hirngespinnst oder gar eine arglistige Täuschung? Versucht uns jemand vielleicht einen schönen Schein aufzuschwätzen, um selbst davon zu profitieren? Ökonomie und Ethik lassen sich doch nicht so einfach unter einen Hut bringen. Wer das versucht, ist mit Vorsicht zu genießen, sagen die Skeptiker. Sie sind äußerst misstrauisch, weil sie oft selbst ganz genau wissen, dass ökonomische Interessen in der Regel stärker sind als ethische Motive. Sie haben zu oft die Scheinheiligkeit der gemeinnützigen Argumente erlebt. Solche Erfahrungen nähren das Misstrauen, das unser Wirtschaftssystem wie eine Säure zersetzt. Wer anderen vertrauen soll, stößt unweigerlich auf ein Dilemma, weil unser Wirtschaftssystem zunehmend durch den Vertrauensverlust geprägt ist. Wir erleben immer wieder, dass hinter dem Schein der sozialen Verantwortung nur partielle Interessen stehen. Das lässt uns an der Macht der Ethik zweifeln.

Wir haben das Urvertrauen in die Ethik verloren. Vielleicht würden wir gerne unseren Mitmenschen vertrauen. Doch wir haben Angst, betrogen zu werden. Also sind wir misstrauisch und glauben, dass uns nur das strategische Denken helfen kann. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Der Mann, der das sagte, gründete eines der ineffizientesten und ungerechtesten Regime der Weltgeschichte. Lenin glaubte vielleicht selbst an einen gerechten Kommunismus. Er vertraute aber nicht den Menschen, sondern wollte sie strategisch manipulieren. Demgegenüber baut Good Economy auf Vertrauen auf. Denn Vertrauen ist der Ursprung des Guten. Wir entfernen uns zunehmend von diesem Ursprung. Im selben Maße geht es mit unserer Gesellschaft sozial bergab.

| *Die soziale Erneuerung baut auf Vertrauen auf.*

Zum Vertrauen zurückzukommen, ist nicht leicht. Denn Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Wer misstrauisch ist, kann nicht plötzlich wieder Vertrauen schöpfen. Deshalb brauchen wir eine Initialzündung, die eine ethische Trendwende einleitet.

Die Initialzündung der Wirtschaft

Die Initialzündung kann nur von der Wirtschaft kommen. Dafür sprechen zwei Gründe. Erstens sind es die Unternehmen, die über genügend Durchschlagskraft verfügen, eine nachhaltige Trendwende auszulösen. Zweitens wird es der Wirtschaft am wenigsten zugetraut, dass sie sich an ethische Verpflichtungen hält. Wenn sie sich dann tatsächlich dazu bekennt und dabei eine entsprechende Selbstverpflichtung eingeht, entsteht eine neue Glaubwürdigkeit, die den ethischen Wandel vorantreibt. Die Möglichkeit ist da, dass die Menschen wieder auf die Wirtschaft vertrauen. Denn sie sehnen sich nach einem stabilen Wertesystem, nachdem sie diesbezüglich von der Politik oft enttäuscht worden sind. Die politische Vertrauenskrise ist eine ökonomische Chance der Unternehmen. Eines darf dabei jedoch nicht vergessen werden. Unternehmen folgen dem Gewinnstreben. Sie werden den ethischen Wandel nur dann vollziehen, wenn es dafür wirtschaftliche Gründe gibt. Unter diesen Bedingungen werden sie das Teilen produktiv und profitabel gestalten.

Produktivität und Profitabilität sind entscheidende Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs. Sie werden auch durch das Teilen gefördert. Unsere Wirtschaft kann heute Waren und Dienstleis-

tungen in einem fast unbegrenzten Umfang bereitstellen. Das betrifft aber nur verhältnismäßig geringe Nachfrage der Wohlstandsgesellschaft. Der globale Bedarf ist dagegen enorm hoch und weitgehend kaum gedeckt. Das produktive Teilen könnte diesbezüglich eine nachhaltige Verbesserung bringen und für eine schnelle Verbreitung des Wohlstands in den armen Regionen der Welt sorgen.

Lokal gilt das produktive Teilen ebenfalls den Bedürftigen, deren materielle Verhältnisse ihnen den Zugang zum Konsum erschweren. Deshalb können sie auch keinen großen Beitrag zu ökonomischem Wohlstand leisten. Das könnte sich ändern, wenn man mit ihnen produktiv teilen würde. Sie müssten die Möglichkeit erhalten, zunehmend selbst für ihren Lebensunterhalt zu sorgen. Das ist zwar einfacher gesagt als getan. Doch mit kreativen Ideen lassen sich viele neue Einkommensquellen schaffen.

| *Durch produktives Teilen verbreiten die
Unternehmen den Wohlstand*

Produktives Teilen ist ethisch ausgerichtet. Die Unternehmen erbringen gute Taten, indem sie Hilfe zur Selbsthilfe bieten. Dafür erwarten sie keine Gegenleistung der Hilfeempfänger. Dennoch entsteht für sie ein wirtschaftlicher Nutzen, weil das produktive Teilen in einer Wohlstandsgesellschaft imagebildend wirkt. Das bedeutet natürlich nicht, dass man damit schon Geld verdient. Jedes Unternehmen braucht ein erfolgreiches Geschäftsmodell, das seine Profitabilität sichert.

Vom Ernten zum Teilen

In einer Wettbewerbsgesellschaft erinnert das Verhältnis zwischen der Geschäftsstrategie und Unternehmensethik an das Ernten und Teilen. Die Wirtschaft braucht strategische Konzepte, um zu den Früchten ihrer Arbeit zu gelangen. Sind die Früchte da, sollte man sie nicht nur für sich beanspruchen, sondern auch mit anderen teilen. Das ist ein ethisches Gebot, das sehr positive Absatzwirkungen haben kann. Leider wirkt die Ordnungspolitik oft diesem Mechanismus entgegen. Sie will teilen, bevor die Wirtschaft geerntet hat.

Um Güter zu verteilen, müssen diese vorher produziert werden. Ohne strategische Produktivität macht es wenig Sinn, sich mit ethischem Teilen zu beschäftigen. Deshalb heißt die Regel: Erst das Ernten und dann das Teilen. Beides sollte dabei in ein ausgewogenes Verhältnis gesetzt werden. Wie dieses Verhältnis exemplarisch aussehen kann, hat uns ein großer Champion vorge-macht. Pete Sampras, der erfolgreichste Tennisspieler aller Zeiten, ging freiwillig folgende Selbstverpflichtung ein: Für jedes Ass, das er in einem Match schlug, spendete er 100 Dollar für karitative Zwecke. Je erfolgreicher er war, desto höher fiel sein sozialer Beitrag aus.

Ökonomisch vernünftig ist das Teilen nur, wenn man zuerst erntet und dann etwas davon für produktive Zwecke abgibt. Der wirtschaftliche Erfolg wird also mit ethischen Zielen verknüpft. Dafür steht die Devise: Je erfolgreicher ich bin, desto mehr teile ich. Sie stellt sicher, dass das Teilen nicht auf Kosten des ökonomischen Erfolgs geht.

| *Je mehr man verdient, desto mehr sollte man teilen.*

Die Wirtschaft sollte die gleiche Selbstverpflichtung wie Pete Sampras eingehen. Sie sorgt damit für den Ausgleich zwischen denen, die viel haben, und denen, die noch vieles brauchen. Die ethische Dimension setzt die ökonomische voraus. Wir können nur teilen, wenn wir vorher produktiv waren.

Die Selbstverpflichtungen der Wirtschaft

Fassen wir kurz zusammen. Das Teilen wird heute eher aus emotionalen als aus rationalen Gründen praktiziert. Um seinen Verbreitungsgrad zu erhöhen, sollte es zunehmend bewussten Motiven folgen. Während die Bürger in der Zukunft weiterhin nach individuellen Vorstellungen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden können, gilt es für den gesellschaftspolitischen Bereich, einen breiten Konsens über die ethische Verantwortung der Wirtschaft zu finden. Diesen Findungsprozess könnten die Unternehmen selbst beschleunigen, indem sie den Ansatz der Good Economy verfolgen. Damit bauen sie wieder Vertrauen auf und leisten einen wichtigen Beitrag zur Kompensation der sozio-ökonomischen Ungleichgewichte.

Good Economy besteht im produktiven Teilen. Die einfachste und schnellste Umsetzung dafür heißt: Just do it. Denn es ist heutzutage recht einfach, die passenden sozialen Projekte zu finden, für die man sich engagieren will. Erstaunlicherweise tun dies bereits viele Firmen, ohne einen ökonomischen Vorteil daraus zu ziehen. Sie fördern zwar soziale Projekte, schaffen es aber in der Regel nicht, die Aktivitäten in die Wertschöpfungsprozesse zu

integrieren. Das hängt damit zusammen, dass sie nicht auf die Profitabilität achten.

Viele glauben, dass die Profitabilität einer Unternehmung damit zusammenhängt, dass wir möglichst viel für uns behalten. Das stimmt aber nur zum Teil. Es ist zwar wirtschaftlich wichtig, dass wir Gewinne einstreichen. Es schadet aber genauso dem ökonomischen Erfolg, wenn nach außen nur der Eindruck der Bereicherung entsteht. Dieses Phänomen ist uns aus kleineren Dienstleistungsbetrieben bekannt. Die erfolgreichen Inhaber solcher Firmen scheuen sich zu Recht davor, die hervorragende Profitabilität gegenüber ihren Kunden zu demonstrieren. Sie fahren geschäftlich bescheidene Autos, während in den Garagen ihrer Häuser prachtvolle Luxuskarossen parken. Sie möchten auf jeden Fall den Eindruck vermeiden, dass sie zu viel Profit machen würden.

Die Profitabilität hängt mit dem ethischen Image zusammen. Wenn wir jemanden für einen Halsabschneider halten, der sich an uns bereichert, dann sträuben wir uns dagegen, mit ihm Geschäfte zu machen. Das gilt im kleinen wie im großen Maßstab der wirtschaftlichen Aktivität. In diesem Sinne kann auch das Topmanagement dem Unternehmen einen Schaden zufügen, wenn es sich der Öffentlichkeit als nur gewinnorientiert präsentiert. So lässt sich auch aus der ethischen Dimension der Profitabilität ein systematischer Nutzen ziehen, wenn die Unternehmen die entsprechende Selbstverpflichtung eingehen. Je erfolgreicher sie sind, desto mehr teilen sie. Dann weiß der Kunde, dass er nicht ausgenutzt wird, sondern sein Geld für eine gute Sache

ausgibt. Das Prinzip funktioniert hervorragend beim Wohltätigkeitsmarketing einzelner Veranstaltungen und Produkte. Warum soll es nicht im gesamtwirtschaftlichen Ausmaß greifen?

Das soziale Engagement der Wirtschaft ist heute nicht zu unterschätzen. Dennoch werden daraus noch recht geringe Imageeffekte erzielt. Die ethischen Absatzpotenziale liegen noch weitgehend brach, weil man sie nicht im Sinne der Selbstverpflichtung kommuniziert. Durch eine nachhaltige Kommunikation der guten Taten kann ein Unternehmen auch seine Wettbewerbsfähigkeit stärken.

| *Die nachhaltige Kommunikation der guten Taten stärkt die Wettbewerbsfähigkeit.*

Viele Unternehmen denken heute noch viel zu stark in materiellen Kategorien. Dadurch verpassen sie die Chance der Weiterentwicklung. Denn es lässt sich vielmehr teilen als nur Kapital oder Gewinn. Davon handelt das abschließende Kapitel.