

## Auszug aus der Podiumsdiskussion

anlässlich der Jahrestagung am 05.05.2010 in München

**Peter Zühlsdorff**

Präsident der Wettbewerbszentrale

**Referenten und  
Podiumsteilnehmer**

**Dr. Bernhard Heitzer**

Staatssekretär im Bundesministerium  
für Wirtschaft und Technologie

**Florian Haller**

Geschäftsführender Gesellschafter der  
Agenturgruppe Serviceplan

**Randolf Rodenstock**

Präsident der Vereinigung der  
Bayerischen Wirtschaft e.V.

**Prof. Dr. Josef Wieland**

Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik

Moderation:

**Frank Wiebe**

Kolumnist Handelsblatt

*H. Zühlsdorff:*

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich Sie herzlich begrüßen. Es ist schön, einmal im Jahr mit den Mitgliedern und auch mit den an der Zentrale interessierten Personen zusammen zu kommen - dieses Mal in München.

## Begrüßung und Vorwort

Ich begrüße zunächst einmal Herrn Staatssekretär Dr. Heitzer. Vielen von Ihnen bekannt als vormaliger Präsident des Bundeskartellamtes.

Dann begrüße ich sehr herzlich Herrn Randolph Rodenstock, den Präsidenten der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft und Vizepräsident der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände. Herr Rodenstock, seien auch Sie herzlich willkommen.

Genauso freue ich mich über das Kommen von Herrn Florian Haller. Herr Haller ist Chef und Inhaber der erfolgreichen größten inhabergeführten Werbeagenturgruppe „Serviceplan“. Herr Haller, auch an Sie ein herzliches „Willkommen“!

Und ebenso besonders begrüße ich Herrn Professor Josef Wieland. Herr Prof. Wieland ist Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Konstanz. Herr Prof. Wieland, ich freue mich, dass Sie heute unser Gast sind.

Und zu guter Letzt begrüße ich sehr herzlich den Moderator unserer heutigen Diskussion, Herrn Frank Wiebe. Herr Wiebe ist Kolumnist bei einer der wichtigsten deutschen Wirtschaftszeitungen, dem Handelsblatt in Düsseldorf. Seien Sie herzlich willkommen bei der Wettbewerbszentrale.

Meine Herren, wir freuen uns sehr, dass Sie sich bereit erklärt haben, mit uns über das vielschichtige Thema Moral und Ethik in der Wirtschaft zu diskutieren. Gestatten Sie mir vorher noch einige Sätze zur Wettbewerbszentrale.

Für diejenigen, die es noch nicht verinnerlicht haben, die Wettbewerbszentrale wird im Jahr 2012 100 Jahre alt, sie ist also als Folge des UWG 1909 als Institut der deutschen Wirtschaft gegründet worden und hat über diese Zeiträume sehr viel mitgestaltet. Ganz wesentlich ist, dass sie sich nie als ein Lobby-Verein verstanden hat. Wenn Sie alleine die Fallzahlen nehmen: Fälle, die die Zentrale im Jahr bearbeitet - mehr als 15.000. In der vormaligen UWG-Zeit waren es teilweise 25.000 Fälle im Jahr. Da ist doch eine ganze Menge Veränderung eingetreten. Aber die Zentrale hat ganz sicher zu dem Thema, was nachher zu diskutieren ist, sehr viel beigetragen.

Die Wettbewerbszentrale hat die Aufgabe, Fairness und Lauterkeit im Wettbewerb zu fördern. Die Verhaltensnormen, die hierfür zwischen Staat und Wirtschaft schon vor über 100 Jahren (1909) festgelegt wurden, finden sich unter anderem im „Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb“. Auch wenn man dieses Gesetz heutzutage oftmals rein funktional anwenden möchte, zeigt dieser Ordnungsrahmen doch einen ethischen Kern in sich. Die Väter des UWG orientierten sich zur Gestaltung des Marktverhaltens an den guten alten Kaufmannssitten und -tugenden. Jahrzehntlang war das UWG geprägt durch eine Generalklausel, die Handlungen verbot, die gegen die guten Sitten verstoßen. Aus kaufmännischer Sicht sollte unterbleiben, was nicht dem Anstandsgefühl der Billig- und-gerecht-Denkenden entsprach. Mit anderen Worten: was nicht den anständigen Gepflogenheiten im Geschäftsleben entsprach. Diese Kaufmannssicht manifestierte sich in einer ebenfalls jahrzehntelangen Rechtsprechung. Für Kaufleute und Richter war es selbstverständlich, dass in der Werbung nicht irreführt werden darf. Selbstverständlich dürfen weder Kunden noch Geschäftspartner betrogen werden. Und auch die unsachliche Herabsetzung der Konkurrenten widersprach ebenso den Gepflogenheiten guter Kaufmannschaft wie die Ausbeutung fremder Marken und sonstiger geistiger Leistungen. Schon zu Zeiten der Hanse verpflichteten sich die Kaufleute auf Anstand, Gerechtigkeit und Geradlinigkeit. 1517 gründeten rund 1.000 Mitglieder der Hanse die „Versammlung eines ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg“. Über Jahrhunderte orientierten sich diese Kaufleute an einem Leitbild einzelner Charakterzüge, die dem Kaufmann nutzten, eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Geschäftspartnern aufzubauen. Dazu zählten

- Ehrlichkeit
- Verlässlichkeit
- Sparsamkeit
- Ordnung
- Genügsamkeit
- Fleiß und
- Demut.

Auch die Väter unserer sozialen Marktwirtschaft hatten in ihrem Grundkonzept Unternehmer vor Augen, die sich anständig und kaufmännisch integer verhielten. Denn eine freie Wirtschaft funktioniert nur, wenn die Marktakteure Vertrauen zu einander haben. So wurde im „Gesetz zur vorläufigen Regulierung der Industrie- und Handelskammern“ eigens die Förderung des Leitbildes eines ehrbaren Kaufmanns festgeschrieben. Gerade heute haben sich die Kammern wieder verstärkt auf dieses Leitbild eines ehrbaren Kaufmanns zurück besonnen und treten für eine entsprechende Haltung ihrer Mitgliedsunternehmen ein. Wir hätten daher heute gerne auch Herrn Prof. Dr. Greipl als Präsidenten der IHK zu München und Oberbayern und als Mitglied unseres Präsidiums unter uns gehabt. Ihn haben wir als allerersten angesprochen und für unser heutiges Podium gewinnen wollen, leider kann der Präsident der Kammer München aber heute nicht dabei sein, weil er eine wichtige Vorstandssitzung in seinem Unternehmen hat. Wir bedauern das sehr. Ich stehe Herrn Greipl menschlich sehr nahe und weiß, welchen Beitrag er dazu hätte leisten können.

Meine Damen und Herren, ich glaube, diese Veranstaltung der Zentrale ist ein guter Platz, an dem man über dieses so gewichtige Thema, das uns in diesen Tagen ständig begleitet, diskutiert: „Moral und Ethik in der Wirtschaft“. Und in diesem Sinne werde ich jetzt Herrn Wiebe bitten, das Kommando zu übernehmen. Ich danke Ihnen!

## Diskussion

*H. Wiebe - Moderator*

Wenn man sich unser Thema einmal anschaut kann man feststellen, dass es viele verschiedene Kurven und Konjunkturen gibt. Sie alle wissen, dass die Börsenkurse der realen Konjunktur eher voraus laufen oder dass die Immobilienkonjunktur der anderen Konjunktur häufig ein bisschen hinterher läuft. Es gibt außer diesen reinen Konjunkturkurven auch noch eine Politik-Kurve. Immer dann, wenn der Aufschwung da ist, ist die Politik nicht gefragt, d.h. politisch gesehen ist es also kein Aufschwung. Und dann, wenn in der privaten Wirtschaft irgendetwas schief geht, ist die Politik sehr gefragt und die Politik-Kurve steigt an. Ich würde sagen, irgendwo in der Nähe der Politik-Konjunktur gibt es auch so etwas wie eine Moral-Konjunktur. Wenn die Geschäfte gut laufen und alle Leute glücklich sind, hat man das Gefühl, Moral ist eigentlich nicht so wichtig. Das ist so etwas mehr für Kleingeister, die noch nicht begriffen haben wie es eigentlich läuft. Und wenn es dann schief geht und

der Staat kurz danach gefragt ist einzugreifen, dann kommt plötzlich wieder die Moral ins Spiel. Dann ist das auf einmal wieder wichtig, alle Leute beschäftigen sich damit. Ich glaube, wir haben momentan eine solche Situation, in der die Moralkurve relativ weit oben ist.

Wie findet Moral statt? Man kann darüber Bücher schreiben, man kann Module für Studenten basteln, damit die auch etwas von Moral mitbekommen und nicht nur von Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre, man kann solche Veranstaltungen machen wie heute, man kann Zeitungsartikel darüber schreiben. Aber das, wo sie eigentlich stattfinden sollte, ist im Alltag, also in den Betrieben.

Und die Gefahr ist natürlich, dass es mit der Moral so ähnlich ist wie mit der Kirche: man findet sie zwar gut und wichtig, aber im Alltag spielt sie dann doch nicht so eine Rolle. Sie ist mehr so eine Sonntagsveranstaltung. Es kostet ja auch alles eine Menge Geld. Es ist nicht alles umsonst, was moralisch ist.

Deswegen ist meine erste Frage an Herrn Rodenstock: **Wieviel Moral kann sich ein bayerischer Unternehmer heute eigentlich leisten? Wo stößt er an seine Grenzen, wo wird es zu teuer?**

*H. Rodenstock*

Ich würde es eigentlich umkehren: Wieviel Unmoral kann sich ein Unternehmer eigentlich leisten ohne vom Publikum aus dem Markt geworfen zu werden? Die Moral ist ja kein Selbstzweck, sondern sie bringt Regeln, innerbetrieblich und außerbetrieblich, ohne die man nicht arbeiten kann. Und sie bringt eine Akzeptanz in der Gesellschaft, die ein Unternehmer/ein Unternehmen dringend braucht.

Lassen Sie mich dazu einmal dem allgemeinen Eindruck widersprechen: Ich glaube, dass die überwiegende Mehrzahl der in der Wirtschaft/in den Firmen Verantwortlichen einen hervorragenden Job machen, auch moralisch. Zunächst geht es ja einmal darum, die Gesetze einzuhalten und das Unternehmen ordentlich zu führen. Dummerweise sind in unseren Firmen eben auch Menschen an der Spitze, nicht nur Engel, sondern auch schwarze Schafe. Da gibt es Ausreißer. Das liest man dann immer wieder in der Zeitung. Aber wenn ich mir vorstelle, dass es 3 Mio. Unternehmen in Deutschland gibt, 10.000 allein mit mehr als 50 Mio. Umsatz, dann muss man die Ausreißer, die es bedauerlicherweise gibt, in eine gewisse Relation dazu setzen.

**Zentrale Aufgabe des  
Unternehmers:  
Unternehmen  
ordentlich führen und  
Gesetze einhalten.**

Noch einmal: Im Zentrum der Moral steht, die Aufgabe, die dem Unternehmer oder dem Vorstand gegeben ist, nämlich das Unternehmen ordentlich zu führen, zu erfüllen. Und das tun die Firmen, sonst würde die deutsche Wirtschaft vor der Krise nicht so gut dagestanden haben. Der zentrale gesellschaftliche Auftrag ist, das Unternehmen ordentlich zu führen. Der zweite Auftrag ist selbstverständlich in der Verbindung mit dem ersten, die Gesetze einzuhalten. Der dritte hat dann mit der persönlichen Verantwortung zu tun - da kommen wir eventuell eher in den Allgemeinbegriff von Moral und Ethik - d.h. auch da im Sinne der Gesellschaft zu handeln, wo es Gesetzeslücken gibt. Im Geiste des Gesetzes sozusagen die eigenen Unternehmensinteressen so zu vertreten, dass keine Kollateralschäden an der Gesellschaft entstehen.

*H. Wiebe:*

Es gibt doch sicherlich Konfliktfälle. Man sagt sich: „Diesen Auftrag könnte ich jetzt annehmen, aber aus bestimmten Gründen ist es nicht gut, das zu tun.“ Dann nimmt der Konkurrent den Auftrag an. Die Art und Weise des Umgangs mit Arbeitnehmern ist auch schwierig. **Manche Unternehmer können es sich leisten, sehr gut mit ihren Arbeitnehmern umzugehen, andere haben Schwierigkeiten,** haben eventuell das Geld dafür nicht und müssen dann Dinge tun, die sie vielleicht nicht gerne tun wollen. **Gibt es da nicht doch Momente, wo man auch als Unternehmer zwei Seelen in der Brust hat und sagt: „Nach meinen Alltagsmaßstäben (wie ich sonst lebe) würde ich das eigentlich nicht machen, aber ich muss jetzt - aus wirtschaftlichen Gründen.“?**

*H. Rodenstock:*

Es liegt in der Natur der Sache, dass da immer zwei Seelen mitspielen, sonst gibt es keine Entscheidung. Das ist im unternehmerischen Alltag so. Lassen Sie mich einmal auf den Mitarbeiterbezug kommen. Ich glaube nämlich, dass die Moral- und Ethik-Diskussion in Deutschland überwiegend die ist: Wie verhält sich das Unternehmen oder der Vorstand den Mitarbeitern gegenüber.

Es heißt immer, die Wirtschaft muss für die Menschen da sein und nicht die Menschen für die Wirtschaft. Das ist eines der zentralen Themen.

Dummerweise wird der Mensch nur in seiner Rolle als Arbeitnehmer und nicht in seiner Rolle als Konsument, als Kunde verstanden. Wir sind in erster Linie für die Kunden da - das ist unser gesellschaftlicher Auftrag - sonst gäbe es die Unternehmen nicht. Und das mit den Mitarbeitern kommt dann, wenn die Kunden unsere Produkte kaufen und wir die Mitarbeiter beschäftigen können. Und ich glaube, wir Unternehmer/wir Vorstände haben in den letzten

***Die Wirtschaft  
muss für den  
Menschen da sein  
und nicht die  
Menschen für die  
Wirtschaft.***

Jahrzehnten eines versäumt: deutlich zu machen, dass der gesellschaftliche Auftrag in erster Linie eben nicht ist, Arbeitsplätze zu schaffen oder zu sichern. Der Auftrag, den wir von der Gesellschaft haben, ist, Güter und Dienstleistungen zu einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis darzustellen. Dass wir gut beraten sind, die Mitarbeiter ordentlich zu behandeln, ist selbstverständlich und in unserem Interesse. Aber wir sind als Unternehmer aufgerufen, mit den Unternehmens-Ressourcen verantwortlich, pfleglich, auch sparsam umzugehen. Die Ressourcen sind das Kapital, sind die Mitarbeiter. Die wirklich soziale und verantwortliche Behandlung von Mitarbeitern wäre, sie in die Verantwortung und Gestaltung des Unternehmens einzubeziehen. Und das ist sehr schwierig. Der Mitarbeiter von gestern, der seinen Job gemacht hat, ist nicht mehr der, den wir heute brauchen. Wir brauchen ganz andere Leute und da ist unser Middle-Management zum Teil noch ein bisschen überfordert. Und da ist eine Lücke, das gebe ich zu.

***Unternehmen sind gut beraten, wenn sie die Mitarbeiter ordentlich behandeln.***

*H. Wiebe:*

Herr Wieland, Sie beobachten das ja nicht von innen, sondern von außen. Wenn man sich einmal der These anschließen würde: Eigentlich muss man vor allem das Unternehmen gut führen, sich vor allen Dingen an die Gesetze halten und vieles andere kommt dann schon. **Was erzählen Sie dann Ihren Studenten? Was können die da noch lernen?**

*H. Wieland:*

Ich würde Herrn Rodenstock zustimmen. Es gibt ja den berühmten Witz zu sagen: „Wirtschaftsethik kann man nicht studieren, sondern man muss sich entscheiden, Wirtschaft oder Ethik zu studieren, weil das sonst ein Widerspruch in sich selbst wäre.“ Das ist eben nicht richtig. Es ist so, dass heute teilweise über Gesetzesvorschriften und Compliance-Themen, Ethik eingefordert wird. Jetzt gerade erst am 12. (April) hat ja die britische Regierung einen „bribery-act“ verabschiedet, der tief eingreifen wird in das, was Firmen tun müssen, um ihre Sorgfaltspflichten und ethischen Sorgfaltspflichten zu dokumentieren. Das geht weit über das hinaus, was die Amerikaner uns präsentiert haben.

Das Zweite ist natürlich, dass Kunden diese Dinge einfordern, dass es um Reputationsmanagement geht, dass es um Enthftungsthemen geht. Das heißt, dieses Thema Ethik muss Bestandteil des

Geschäftsmodells sein. Und wenn Sie internationale Wertschöpfungsketten betreiben, weil Sie aus Kosten- oder Absatzgründen in Länder der Dritten Welt gehen, dann haben Sie auch Probleme wie Kinderarbeit, Wanderarbeit, Menschenrechtsverletzungen, Brutalitäten jeder Art in Ihrer Wertschöpfungskette, für die Sie hier verantwortlich gemacht werden. Die Frage ist tatsächlich:

Wie mache ich das? Und soll das staatlich reguliert sein? Appelliere ich an den Unternehmer, appelliere ich an Management-Dinge? Ich denke, diese Diskussion wird geführt.

Was zu wenig gesehen wird ist, woher das Thema kommt. Was ich erlebe ist, dass wir im Moment weltweit darum streiten, wer die Spielregeln für die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts setzt. Es ist so, als würden wir in der Globalisierung eine Fußballweltmeisterschaft veranstalten, mit Teams, die unterschiedliche Spielregeln und unterschiedliche Vorstellungen über „Fair-Play“ haben. Wo es Schiedsrichter gibt, die sozusagen permanent auf einem Auge blind sind und keine FIFA, die die Spielregeln erzwingt. Und in dieser Situation kommt das Ethik-Thema hoch. Das kann die Spielregel sein. Um diese Ethik müssen wir kämpfen. Was wir z.B. sicher sehen ist, dass Länder wie China oder Brasilien und die Kommissionen, in denen sie stecken, nicht im Traum daran denken, uns die Rolle zu überlassen, die Spielregeln zu setzen - und zwar weltweit. Die Chinesen haben z.B. für alles einen 5-Jahres-Plan., so auch für Standards. Und da steht drin: 65% der Standards - meist technische - müssen vom Ausland übernommen werden. 25% wollen sie selbst setzen, und zwar für die Welt, nicht für China. D.h., hier gibt es zusätzliche Anbieter von Standards. Wir müssen einfach weg von der Sache, dass wir die Platzhirschen sind und die Spielregeln bestimmen. Denn das ist nicht der Fall. In diesem Zusammenhang wird die Ethik-Diskussion geführt und da werden wir auch mit anderen Vorstellungen von Ethik konfrontiert werden. Das ist die Ernsthaftigkeit, die ich an dem Thema sehe.

*H. Wiebe:*

Es klingt bisher alles so versöhnlich. Es gibt eigentlich nicht so große Probleme und nicht so große ethische Konflikte. Herr Haller, sehen Sie das auch so? Oder begegnen Ihnen in Ihrem Alltag schon einmal „Schmerzgrenzen“, wo Sie sagen, **das ist so ein Auftrag, der hätte zwar geschäftlich etwas für sich, aber es gibt Gründe, warum ich das besser nicht mache** - aus ethischen Gründen oder aus Reputationsgründen, das ist ja manchmal schwer zu trennen. **Begegnet Ihnen so etwas, kommt so etwas vor?**

*H. Haller:*

Der Ehrlichkeit halber relativ selten. Es gibt ein paar ganz wenige Produktgruppen, bei denen man sich die Frage stellen muss, will man dafür als Agentur tätig sein. Das sind Randgruppen, z.B. zum

Thema „Waffen“. Das muss man für sich beantworten. Ich bin nicht dafür, aber es ist nicht so, dass alle zwei Tage ein Waffenhändler oder -anbieter auf uns zukommt und sagt: „Wir müssen jetzt eine Riesencampagne starten!“ Es gibt sogenannte „Mehrwertnummern“, deren Geschäftsmodelle einfach sehr begrenzt ordentlich sind, wie ich finde.

Die Frage, die bei uns öfter vorkommt, ist: „Wie weit kannst du in der Werbung gehen, um auf der einen Seite noch aufzufallen und auf der anderen Seite bestimmte moralische Standards nicht zu betreten?“ Das ist sicherlich ein Thema. Ein Thema, das wir immer wieder haben ist „Schutz vor geistigem Eigentum“ bei Leuten, die die Kommunikation aber auch die Ideen nachmachen. Oder wo man dann selber aufgefordert wird, das zu tun. Und dann sind wir natürlich auch am Ende des Tages eine Unternehmensgruppe wie alle anderen auch und müssen für uns nach innen hin bestimmte ethische Maßstäbe definieren und an uns anlegen.

**Wie weit kann man  
in der Werbung  
gehen?**

*H. Wiebe:*

Herr Heitzer, ich frage Sie auch noch zu dem Thema. Es ist ja die Frage: „Wie geht man fair miteinander um?“ **Kann man all das durch Regeln gestalten oder sehen Sie da Graubereiche? Sehen Sie Bereiche, wo der Unternehmer wirklich ethisch gefordert ist, weil sich die Dinge nicht von selbst verstehen? Wie ist da Ihre Beobachtung?**

*Dr. Heitzer:*

Ich bin von der Ausbildung her Volkswirt. Wir haben damals im Grunde die neoklassische Theorie verwertet und gelehrt bekommen. Ein ganz wesentlicher Aspekt der neoklassischen Theorie bestand darin, dass man auch unterstellte, es gibt den „Homo Ökonomikus“. Wir haben gar nicht darüber nachgedacht, dass dies eigentlich eine Fiktion ist. Moral hat in dieser Art von Theorievermittlung überhaupt keine Kategorie. Und das ist mir auch im Laufe der späteren Jahre sehr schnell aufgefallen. „Homo Ökonomikus“ ist nicht das, was wir hier für unser Gesellschaftssystem zugrunde legen müssen und sollten.

Mittlerweile gibt es auch in der ökonomischen Disziplin im Bereich der experimentellen Spieltheorie soweit ich weiß ganz interessante wissenschaftliche Ansätze, die zum Teil über ihre Orgien in Bonn angesiedelt sind. Da spielt allmählich auch die Kategorie der Moral und des wirklichen Verhaltens von Menschen vermehrt eine Rolle. Das ist, glaube ich, schon ein wesentlicher Fortschritt, jedenfalls auf der theoretischen Seite.

*H. Wiebe:*

**Sagen wir, eigentlich ist der Mensch moralischer als die Theorie, die wir alle immer gelehrt wurden? Habe ich das richtig verstanden?**

*Dr. Heitzer:*

Es kann keiner bestreiten, dass wir hier alle nur in ökonomischen Kategorien denken. Bei einem Unternehmer wie Herrn Rodenstock, bei Ihnen, Herr Haller, spielt vieles mehr eine Rolle. Um Bezug zu nehmen auf das, was wir im Studium so vermittelt bekommen haben: Es war immer unterstellt, dass wir von dem Gesichtspunkt vollkommener Information ausgehen. Das ist auch nicht der Fall. Jeder von uns entscheidet tagtäglich in Situationen von unvollkommener Information. Ich glaube, in diesem Zwischenraum vom vollkommen informierten Menschen der neoklassischen Theorie und der täglichen Aktion in der Lage unvollkommener Information und Sicherheit spielt Moral und Ethik eine enorm wichtige Rolle.

„Was ist Moral, was ist Unmoral?“ Das ist eine ganz schwierige Geschichte. Ich bin natürlich eher der Mensch im ordnungspolitischen Ansatz. Ich bin der festen Überzeugung, dass unsere Marktwirtschaft, unser marktwirtschaftliches System, nur funktioniert, wenn es vernünftige Rahmenbedingungen gibt. Gesetze z.B., die eingehalten werden müssen. Ich vergleiche noch einmal wie es **Ludwig Erhard** getan hat: Er hat Marktwirtschaft verglichen mit Fußball. Er hat Regelsetzung, das ist der Schiedsrichter, die FIFA-Regeln und die DFB-Regeln, mit der Rahmensetzung in der Wirtschaft verglichen. Die Rahmenbedingungen müssen in einem weiteren erhöhten Sinne auch moralisch und ethisch sein. Aber das, was da an Spielzügen abläuft, dient dazu, sich Vorteile zu verschaffen, Tore zu schießen. Das ist legitim und das ist auch völlig moralfrei, finde ich.

***Unsere Marktwirtschaft funktioniert nur, wenn es Rahmenbedingungen (Gesetze) gibt.***

*H. Wiebe:*

Herr Haller, Sie haben gesagt, manchmal haben Sie eben den Konflikt „wie weit kann ich gehen, um noch Aufmerksamkeit zu erregen ohne dass es schief wird“. Ich habe einmal auf Ihrer Website gestöbert, und da steht drin: „Wir machen Kommunikation und diese Kommunikation muss zu der Kommunikation des Kunden passen....“ usw. Man stellt sich die Frage: „Wieviel Wahrheit verträgt diese Kommunikation?“ Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten, die Wahrheit zu sagen:

- Ich kann entweder ganz bewusst etwas Falsches sagen, dann sage ich die Wahrheit nicht,
- ich kann Dinge verschweigen und nur einen Teil der Wahrheit sagen, dann habe ich schon die Wahrheit gesagt,
- ich kann auch Dinge einfach in einem bestimmten Licht darstellen.

Meine Frage an Sie wäre jetzt: **Wieviel Wahrheit verträgt der wirtschaftliche Alltag bei Ihnen und auch bei Ihren Kunden? Wo sind Grenzen, wo Sie sagen, jetzt habe ich eine schwierige Entscheidung zu treffen, wie weit gehe ich da? Können Sie das vielleicht an einem Beispiel einmal sagen?**

*H. Haller:*

Es wird uns in der Werbung ja gerne unterstellt, auch gerade in der Bevölkerung, dass wir Leute sind, die irgendwelchen Menschen mit scheinheiligen Argumenten irgendetwas andrehen wollen, das sie gar nicht brauchen. Die Wahrheit ist, das ist nicht so! Werbung, die nicht in der Wahrheit des

Produktes fußt, ist in der Regel nicht erfolgreich. Das kann man an vielen Beispielen zeigen, die wir auch bei uns in der Agentur haben.

Wenn du dich vom Produkt der Marke völlig entfernst, finden die Leute das raus. Du hast vielleicht eine hohe Erstkaufsrate aber die

Wiederkaufsrate fällt ab, weil die Leute das Produktversprechen, das Ihnen gemacht wurde, nicht wieder erkennen. Das ist aber nichts

Neues. Was jetzt noch dazu kommt ist, dass wir eine zunehmende

Nutzerschaft im Internet haben. Zwei Drittel aller Leute sind heute im Netz und unter denen, die wirklich für uns wirtschaftlich relevant sind und Kaufentscheidungen treffen, ist die Rate noch viel höher. Und das

Wesen des Internets ist es, dass sich die Menschen miteinander austauschen und unterhalten und sich Gedanken, Ideen, Erfahrungen (vor allem schlechte Erfahrungen) wie ein Virus durchs Netz

verbreiten und weitererzählt werden. Und da kommt natürlich auch ein zweiter „Druck von der Straße“ auf uns zu, doch nahe an der Wahrheit zu bleiben und die Leute nicht systematisch hinter das Licht zu führen.

***Werbung, die die nicht in der Wahrheit des Produktes fußt, ist in der Regel nicht erfolgreich.***

*H. Wiebe:*

**Kennen Sie die Wahrheit immer? Sie sind ja auf den Kunden angewiesen. Passiert das auch mal, dass der Kunde das Versprechen nicht gehalten hat, was Sie sozusagen dem Endkunden weiter versprochen haben? Gibt es solche Erlebnisse auch, vielleicht weil der Kunde sich überschätzt hat?**

*H. Haller:*

Ja, das Erlebnis gibt es schon. Wir hatten einen Food-Hersteller (Nahrungsmittel-Hersteller), es ging um Tiefkühl-Pizza, der uns versprochen hat, dass es in der Mitte ein besonders dünner Teig ist. Die Idee daraus ist dann, das Produkt „italienisch“ zu positionieren, nach italienischem Rezept. Die Realität war, dass die Maschinen das Produkt leider nicht so hingekriegt haben und dass der Teig überhaupt nicht dünn in der Mitte war. Wir waren aber, genauso wie der Kunde selber, davon ausgegangen, dass das so ist. Und so entsteht dann ein Flop, der im Zusammenspiel zwischen Produkt und Kommunikation entsteht. Das kann man nur vermeiden indem man versucht, sehr eng mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. Der Kunde ist ganz bestimmt nicht gut beraten, uns etwas vorzugaukeln, was nicht die Wahrheit ist.

*H. Wiebe:*

**Herr Rodenstock, kennen Sie ähnliche Fälle, wo es Probleme mit der Wahrheit gibt? Sei es, dass jemand einfach nicht wahrhaftig ist oder sei es, dass er einfach sich oder sein Unternehmen überschätzt?** Es ist ja auch eine Form von Unwahrheit, wenn man einfach ein falsches Selbstbild hat.

*H. Rodenstock:*

Also meine persönliche unternehmerische Erfahrung sagt, dass man immer wieder als Führungskraft, als Verantwortlicher vor solchen Fragen der Selbsteinschätzung steht. Es ist eigentlich ein ganz normaler, wenn auch nicht ganz schmerzfreier Prozess, dass man sich eben den Spiegel vorhalten muss. Ich kann nur sagen, dass ich in meiner Verantwortung immer großen Wert darauf gelegt habe, dass das, was man sagt, auch stimmt. Man wird erwischt. Und das ist für eine Marke tödlich. Die Bevölkerung ist heute sehr auf Kommunikation aus und auf Image und Glauben. Glaube und Marke spielen heute eine wahnsinnig große Rolle, wobei da die Fakten so kompliziert sind, dass keiner mehr Faktenentscheidungen treffen kann, sich sehr stark im emotionalen Bereich umtut. Wenn Sie da als Unternehmen einmal erwischt werden, dass Sie etwas tun, dass die Bevölkerung nicht akzeptiert, sei es, dass etwas unwahr ist oder weil sie es nicht wollen, dann sind Sie so schnell weg vom Fenster, dass Sie jahrelang brauchen, um es wieder aufzuholen.

Aber wir sind ja beim Thema Kommunikation: Da glaube ich, dass wir Unternehmer, wir Führungskräfte auch einen gewissen Anteil daran haben, dass die Ethik-Diskussion im Sinne eines Vorwurfs uns gegenüber geführt wird. Das hat auch viel damit zu tun, dass das Vertrauen in unsere soziale Marktwirtschaft, in unser Wirtschaftssystem miserabel ist.

***Das Vertrauen in unsere soziale Marktwirtschaft ist miserabel.***

Wir kommunizieren oft sehr sachlich. Gerade in kritischen Fragen, also wenn es um Entlassungen, Betriebsschließungen und solche Dinge geht, die von der Bevölkerung ja mit großer Aufmerksamkeit verfolgt werden. Wir sagen nicht, dass es unsere Aufgabe ist, einen Teilbetrieb zu schließen um das Ganze zu halten. Das kommt selten vor, dass wir sagen: „Wir tun es ja für das Ganze, wir tun es ja für die anderen Mitarbeiter, denn wenn wir dieses kranke Glied nicht amputieren, würde der ganze Körper infiziert und wir würden nicht hunderte, sondern tausende von Arbeitsplätzen verlieren!“ Punkt 1.

Punkt 2: Wir argumentieren sehr gerne betriebswirtschaftlich, also nach Umsatz, nach Gewinn, nach komparativen Kosten (dass es anderswo billiger ist). Also alle diese Dinge, die ja sachlich richtig sind, die auch zu den Entscheidungen führen. Was wir nicht sagen ist, wie schwer wir uns mit solchen Entscheidungen tun, wenn es um Entlassungen geht. Dass wir manchmal auch schlecht schlafen, dass wir ringen, dass wir in den Vorständen manche Dinge auch verzögern weil wir uns nicht durchringen können. Dass es uns leid tut, uns von Menschen zu trennen, mit denen wir Jahre und Jahrzehnte gearbeitet haben. All diese Dinge sagen wir nicht. Das heißt, bei der Bevölkerung entsteht der Eindruck, der in Wirklichkeit falsch ist: da sitzen lauter eiskalte Technokraten. Dem eiskalten Technokraten traut man kein Gewissen zu, dem traut man keine Ethik zu und als Repräsentant eines Wirtschaftssystems, nämlich der sozialen Marktwirtschaft hat man keine Sympathie für ihn - und auch nicht für das System. Unter diesem Zustand leiden wir und das können wir auch durch eigene Verhaltensveränderungen schon einmal ein bisschen besser machen.

***Dem eiskalten  
Technokraten traut  
man kein Gewissen,  
keine Ethik zu.***

*H. Wiebe:*

Herr Wieland, Sie sind ja nun auch ein bisschen für das Grundsätzliche zuständig.

Ursprünglich stellte ich meine Frage zum Thema Wahrheit und was ich jetzt so heraus gehört habe ist:

**„Wenn man sich nicht an die Wahrheit hält, das schlägt sehr schnell auf einen zurück, damit kommt man nicht sehr weit.“** Das ist ja ein relativ taktischer Umgang mit der Wahrheit. **Was würden Sie Ihren Studenten da erzählen? Reicht dieser taktische Umgang mit der Wahrheit?** Es gibt

philosophische Positionen die sagen, man muss immer die Wahrheit sagen, egal was daraus folgt. Das ist sehr berühmt und sehr oft diskutiert worden. **Geben Sie den jungen Leuten irgendetwas mit auf den Weg?**

*H. Wieland:*

Bei uns ist das Thema „Wirtschaftsunternehmen“ Pflichtteil, sowohl im Bachelor wie auch in den Masterstudiengängen für BWL. Das heißt, es muss einen lehrbaren Teil haben, so wie Compliance Management, gesellschaftliche Verantwortung, Personal, ethische Kommunikation usw. Das Problem ist, wenn man über Ethik redet, redet man nicht über Tatsachen, sondern man gibt Versprechen (man wird nicht bestechen, man wird dies und das nicht tun...). Man gibt ein Versprechen, von dem man schon weiß, dass man es wahrscheinlich nicht immer einhalten kann. Es ist kommunikativ hoch anspruchsvoll, so etwas zu erzählen. Dieses Thema „Wahrhaftigkeit“ ist wie alle Werte. In der Wissenschaft heißt es: „...die haben eine Fuzzy-Logik“. Muss ich einem Kranken sagen, dass er krank ist? Muss ich einem schwerbehinderten Studenten sagen, dass er vielleicht besser aufhört, weil er es sowieso nicht schafft? Ist das mein Job? Diese Fragen gibt es jedes Mal, diese ganzen moralischen Dinge ergeben sich zum Teil aus Situationen.

Wir können uns doch wunderbar darüber unterhalten, dass Kinderarbeit unmoralisch ist. Das Ganze hängt jedoch vom „Konzept Kindheit“ ab. Das ist nicht einheitlich. Was ist Kindheit? Ist Kindheit, was wir in Deutschland 0 bis 28 Jahre lang haben, hochgradig geschützt und von Investitionsstürmen der Eltern begleitet? Oder ist Kindheit, was wir in Indien und China 0 bis 8 Jahre haben, kaum Schutz, oder ist Kindheit die Pflicht, zum Familieneinkommen beizutragen? Das ist die ganze Differenz und wir maßen uns an, mit unserer Deutung dieses Begriffs sozusagen in die Welt raus zu marschieren und wundern uns, dass da ganz andere Zustände herrschen. Das ist für das Management eine Aufgabe! Wenn Sie hier verantwortlich gehalten werden von Ihren Kunden, von den Rating-Agenturen und zum Schluss, wenn es sein muss, auch vom Staatsanwalt, weil irgendwo in Malaysia ein Mitarbeiter von Ihnen etwas getan hat und das in den USA verfolgt wird, weil Sie da an der Börse notiert sind, obwohl der Firmensitz in Deutschland ist. So kompliziert ist das mittlerweile geworden und das muss man einfach als Manager wissen. Das ist der erste Teil.

Der zweite Teil ist: Ein rein instrumentelles Verhältnis bringt überhaupt nichts. Die Frage ist: Haben wir die Führungskräfte, die das glaubwürdig darstellen können? Also es geht um Führungskultur, Führungsstil, Unternehmenskultur, es geht um Menschen, die Charakter haben. Da kann man sich lange drüber streiten. Das ist wie mit Kunst. Man kann zwar mit Kunst Geld verdienen, aber wenn Sie Kunst nicht lieben und nicht kennen, können Sie auch kein Geld

***Es geht um Menschen, die Charakter haben!***

damit verdienen. So ist das mit der Ethik auch. Sie können zwar Ethik dazu benutzen, um Menschen/um Kunden zu motivieren, aber wenn Sie es nicht wirklich wollen, geht es nicht. Die Frage ist: „Wie wollen wir das machen?“ Wir haben mindestens drei Generationen von Managern nach dem Motto ausgebildet, „Der Sinn von Unternehmen ist Maximierung von Gewinn“. Ethik kommt in Unternehmensentscheidungen systematisch nicht vor. Und wenn Sie das jetzt jungen Menschen sagen und die so ausbilden und mit Karrieren belohnen, dann müssen Sie sich nicht wundern, dass sie das tun.

Im Hochschulverband, in dem ich die Wirtschaft vertrete, gibt es immer mal Streit darüber, ob Ethik in Deutschland Bestandteil von BWL-Ausbildungen sein könnte. Da gibt es eine überwiegende Mehrheit von Kollegen, die sagen, „Nein, das sind Ideologien.“. Wie wollen wir diese Menschenbildung betreiben, spielt das an den Schulen und Hochschulen eine Rolle, in den Lehren usw.? Warum ist das wichtig? Unternehmen sind zentrale Akteure in der Gesellschaft. Wir alle hängen von Unternehmensleistungen ab. Das war nie in der Geschichte der Menschheit so. Der Wecker, der uns weckt und die Tablette, die uns wieder einschlafen lässt. Das sind alles Unternehmensleistungen. Und die Menschen wollen wissen: „Wer ist das? Sind die verantwortungsvoll? Kann man denen trauen? Sind die Produkte richtig? Beachten die die Umwelt?“ Diese Fragen werden den heutigen Unternehmen gestellt, die sind sozusagen in der „licence to operate“ mit drin. Und was wir tun ist, dieses professionelle und vernünftige Umgehen mit diesem Thema mit der Entwicklung, dass das auch glaubwürdig kommuniziert werden kann, zu kombinieren.

Es gibt Menschen, die das drauf haben und die es für selbstverständlich halten, dass man in der Wirtschaft auch und gerade moralische Standards braucht. Solange wir immer fragen „Sagen Sie einmal, geht das eigentlich?“, ist immer schon impliziert, eigentlich geht das nicht. Ich glaube es geht nicht, wenn Sie nicht moralisch sind. Dauerhaft. Die Chinesen lernen das gerade. Ich mache z.B. im Executive MBA „Corporate Government und Compliance für chinesische Top-Manager“. Es sind so 43/44 Jährige, die nächste Führungsgeneration. Die Chinesen machen es, weil sie verstanden haben, dass, wenn sie global dominant werden wollen, sie Spielregeln haben müssen. Außerdem müssen sie unsere Spielregeln kennen und eigene entwickeln. Sie müssen ihre Menschen so ausbilden. Sie glauben nicht, sie können auf die Dauer Hasardeure sein. Und deshalb mühen sie sich um diese Art von Wissen und Entwicklung und bilden den Deckel so aus. Dazu gehört Ethik, dazu gehört Nichtregierungsorden (das ist Tibet). Und ich

***In der Wirtschaft  
braucht man  
moralische  
Standards.***

glaube diese Ausbildung von Führungspersonal, das kompetent ist, über diese Dinge zu reden und nicht nur ideologische Statements abgeben oder gar nichts sagen können. Das ist etwas an dem wir arbeiten sollten und wo wir ein bisschen investieren müssen. Da muss man nicht nur auf natürliche Begabungen warten.

Wir haben im Moment eine Kommission, da diskutieren wir diese Frage: „verantwortliches Investment im Finanzplatz“. In Deutschland ist es im Wesentlichen eine Aussage: „Kauf keine Aktien, in denen Kinderarbeit steckt“ oder so ähnlich. In England machen sie es so, dass sie im Grunde genommen auf den Finanzmärkten Mikrokredite - auf deutsche Verhältnisse übertragen - für Hartz-IV-Empfänger vergeben, die dazu dienen, dass diese Hartz-IV-Empfänger andere Hartz-IV-Empfänger trainieren, nicht mehr Hartz-IV-Empfänger zu sein. Social Entrepreneurship. Das ist ein riesiger Markt, der von der Idee lebt, dass der Staat das alles wahrscheinlich nicht wird stemmen können. Wir appellieren nach wie vor an den Staat, dass er mit diesen Dingen umgehen soll. Andere Länder machen daraus eine Art Markt. Und wenn man in diesem Kontext einmal Finanzmärkte sieht, die helfen, soziale Ordnung zu entwickeln, zu erhalten und Arbeitsplätze und Einkommen schaffen, dann ist das eine andere Diskussion als wenn ich sage, der Staat muss das jetzt regeln und um das zu tun müssen die Finanzmärkte schärfer reguliert werden. Diese Art von Diskussion finde ich aus Wirtschaftssicht ungeschickt.

*H. Wiebe:*

Herr Heitzer, Sie haben selber schon gesagt, der Staat ist derjenige, der die Regeln setzt und dann muss es laufen. Jetzt habe ich hier heraus gehört, das „Regeln setzten“ spielt auch im internationalen Bereich eine Rolle. **Wie sehen Sie da die Rolle des Staates, was hat er da zu tun, worum muss er sich kümmern?**

*Dr. Heitzer:*

Ich bin persönlich fest davon überzeugt, dass der Staat die Aufgabe hat, möglichst mehr Spieler hinzusetzen. Und ich glaube, wir haben hier ein gemeinsames Verständnis, dass es jetzt mit Bezug auf die Finanzmarktkrise deutlich geworden ist, dass viele Spieler auf diesen Märkten nicht gut gesetzt waren. Richtig ist auch, Herr Wiebe, dass wir z.B. innerhalb der Europäischen Union natürlich ein ganz hohes Interesse haben und in hohem Maße mittlerweile auch schon abhängen von Regelsetzungen im Zuge der nationalen Institution wie der EU. Es ist ganz evident, dass wir durch entsprechende Beteiligung in Gremien natürlich alles daran setzen müssen, dass diese Regelsetzungen in einem weiteren Sinne gut und am Ende auch moralisch sind. 80% der Regelsetzungen, die wir in Deutschland haben, sind Umsetzungen von EU-Regelsetzungen.

Insoweit sind wir hier nicht mehr nur national in der Verantwortung, wir sind supranational und natürlich im weiteren Sinne auch international in der Verantwortung.

*H. Haller:*

Ich habe überhaupt nichts gegen Regeln und wir brauchen sicherlich Spielregeln um miteinander zurechtzukommen. Aber ganz ehrlich: ich glaube - und da sehe ich eine bedeutendere Aufgabe des

Staates - wenn Sie Dinge in diesem Land verändern wollen, dann müssen Sie die Straße bewegen. Dann müssen Sie die Menschen dazu bewegen, ihr Denken zu verändern. Es sind die Leute, die gerade im Moment über die Leopoldstraße schlappen und mit dem Handy telefonieren. Bei denen müssen Sie in den Kopfbögen etwas verändern. Die Automobilindustrie baut nicht deshalb immer mehr nachhaltige oder umweltfreundliche Autos und kümmert sich um Elektromobilität, weil sich plötzlich das ethische Verständnis von ein paar Top-Managern verändert hat, sondern weil man verstanden hat, dass die Leute das haben wollen. Weil Leute durch die CO<sup>2</sup>-Diskussion Angst bekommen haben um die Zukunft dieser Erde und

die Ihrer Kinder. Und da sehe ich eigentlich einen noch viel wichtigeren Auftrag an den Staat, dieses Bewusstsein zu schärfen und irgendwie in die Menschen zu bringen. Und da haben die schulischen Institutionen im weitesten Sinne eine ganz wichtige Bedeutung. Auch die Politik selber, die auf solche Sachen hinweisen muss. Da muss man eben konkret die Banker, die hundert Milliarden versenkt haben und jetzt gerade 3,5 Millionen Gehalt einfordern, an den Pranger stellen.

**Wenn Sie Dinge verändern wollen, dann müssen Sie die Menschen dazu bewegen, Ihr Denken zu verändern.**

*H. Wiebe:*

**Herr Rodenstock, wie sehen Sie das?**

*H. Rodenstock:*

Fakt ist ja, was die Banker betrifft, dass in vielen Ländern das, was der Staat den Banken gegeben hat, größtenteils wieder zurückgezahlt worden ist. Also der staatliche Beitrag zu diesen Dingen ist bislang jedenfalls faktisch minimal gewesen. Was ich schade finde ist einerseits, dass das ungeschickte Verhalten, das Fehlverhalten einiger in der Finanzwelt hier zu einem allgemeinen Manager-Bashing oder „alle Manager sind schuld, dumm oder unfähig“ führt. Das merkt man auch an der Gesetzgebung, wenn in die Corporate Governments eingegriffen wird zum Thema „Managergehälter“. An Stellen, die überhaupt nicht davon betroffen waren und die sich überhaupt nichts zu Schulden haben kommen lassen. In der Bevölkerung entsteht der Eindruck, jetzt muss man mal der Wirtschaft richtig auf die Finger hauen. Das finde ich auch unmoralisch.

Aber lassen Sie mich auch einmal zum Gegenangriff übergehen. Sie haben das Thema Politik und die Verantwortung der Politiker für das Land angesprochen. Ich finde, dass das, was vielfach die Verantwortlichen in der Politik - und ich denke da auch an die Bundesregierung - tun, einfach nicht verantwortlich ist. Der Zustand, in dem unser Staat ist, (der ökonomische Zustand), der ist nicht ungefährlich. Es sind nicht nur die Griechen, die gefährdet sind. Aber das sagt keiner. Keiner sagt, dass wir auf dem besten Wege sind, über 80% unseres Brutto-Inlandproduktes an Verschuldung zu haben. Keiner sagt, dass unsere real existierende soziale Marktwirtschaft weder sozial noch Markt ist. Dass wir das wieder ins Lot bringen müssen, weil es über die Jahrzehnte falsch gelaufen ist. Keiner hat den Mut, der Bevölkerung darüber eine Strategie anzubieten. Es gäbe ja strategische Wege, die Sache wieder ins Lot zu bringen. Es geht nur nicht von heute auf Morgen. Was passiert ist Flickwerk, Stückwerk, das die Leute überhaupt nicht als sinngebend erkennen können. Richtig wäre eben eine Strategie - es heißt immer „Exit-Strategie“: wie kommen wir aus der Sache heraus? Mit einer Erneuerung der sozialen Marktwirtschaft. Das braucht Mut, eine Strategie, eine Vision. Man muss den Leuten sagen, wenn ihr euch auf diesen unbequemen steinigen Weg durchs Tal einlasst, dann erscheint hinterher da oben in der Sonne das Gipfelkreuz. Und ich denke, da würden sich die Deutschen durchaus darauf einlassen.

*H. Wiebe:*

**Das heißt also, Sie würden davon ausgehen, dass auch in der Politik wie in der Wirtschaft gilt, dass sich die Wahrheit noch einmal durchsetzt? Sie haben die Hoffnung?**

*H. Rodenstock:*

Ich glaube, dass die Deutschen die Wahrheit ertragen können und den honorieren, der sich die Mühe macht, Sie ihnen zu sagen. Ja.

*H. Wiebe:*

**Ich bin nicht sicher, ob Herr Wieland derselben Meinung ist?**

*H. Wieland:*

Man kann auf die Idee kommen, wir kommen nicht weiter. Da möchten wir auf die Manager, auf die Politik eindreschen. Das führt keinen Millimeter weiter. In der Politik gibt es auch hart arbeitende Leute, die sind gut, die hauen rein, und die sind auch frustriert, usw. Ich habe eher das Gefühl, dass wir vor folgendem Problem stehen: Dass eigentlich kein Einzelakteur die Probleme lösen kann, die wir haben. Die Politik kann sie auch nicht lösen. Wenn man diesen einfachen Satz mal ausspricht, dann ist die Frage,

**Kein Einzelakteur  
kann die Probleme  
lösen, die wir haben.  
Die Politik auch  
nicht.**

wie kriegen wir die Leute an einen Tisch, die zusammenwirken müssen, damit die Dinge wieder lösbar werden. Und das ist glaube ich eine Frage, die sollten wir uns vermehrt stellen. Wir haben glaube ich 17 oder 18 Corporate Government Codices in Europa. Und ich frage mich die ganze Zeit, warum wir das nicht schaffen. Offenbar wollen wir z.B. in dieser Regelung nicht auch europäische Initiativen haben. Warum? Ich habe es am Anfang erwähnt: Es gibt im Moment, wenn man es freundlich sagt, einen Wettbewerb, wenn man kriegerisch gestimmt ist muss man sagen, es gibt einen kalten Krieg darum, wer die Spielregeln setzt. Und wenn Europa es nicht schafft, sein Gewicht in die Wagschale zu werfen, dann wird das entweder China sein oder Amerika. Das ist die Wahl, die wir haben. Und warum wir nicht in der Lage sind, die Bedeutung, die wir haben, auch zu mobilisieren und Vorschläge zur Sache zu machen, die weltweit auch auf Akzeptanz stoßen können. Das ist für mich ein ernstes Problem. Das muss einfach damit zu tun haben, dass wir das Politikmodell, das wir haben, nicht so entwickeln können. Das macht mir Sorge und das hat auch etwas mit moralischen Standards zu tun. Wobei natürlich Europa in der Welt auch als Land gesehen wird, das relativ hohe moralische Standards hat. Natürlich werden die deutschen Unternehmer in den Entwicklungsländern, wo auch immer sie hin gehen, als Mensch, als Unternehmen gesehen, wo man gerne arbeitet, weil die Bedingungen verglichen mit einheimischen oder mit anderen sehr, sehr gut sind. Und warum wir alles dies verschenken und uns kaputt reden lassen, das verstehe ich nicht.

**Europa hat relativ hohe moralische Standards.**

*Dr. Heitzer:*

Nun will ich doch noch einmal aufgreifen, weil Sie eben die Politik adressiert haben, was da zu tun ist. Einiges hängt davon ab, dass wir klare Regelsetzungen haben, die möglichst nachvollziehbar und verständlich sind. Daran hapert es vielfach auch auf der nationalen Ebene bei den Gesetzgebungen.

Aber ich will jetzt doch auch noch einmal auf meine Vergangenheit Bezug nehmen: ich finde, dass dieses GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) ein glasklares und für jeden nachvollziehbares Gesetz ist. Sie können sagen, das ist das Grundgesetz dieser sozialen Marktwirtschaft. Und es ist gut so, weil es nachvollziehbar und im Übrigen ganz schlau ist. Das können Sie ja wirklich lesen.

Wir haben nach dem Krieg 1949 begonnen mit den ersten Diskussionen - damals im Bundestag, im Wirtschaftsausschuss vornehmlich - und es war eine breite Front der Industrie gegen das GWB. Insbesondere gegen das Kartellverbot, die Missbrauchsaufsicht... also es sollte alles verrissen werden. Und es hat uns 10 Jahre gekostet, bis wir das Ding letztlich im Gesetzblatt stehen hatten. Erst 1958 hat es im Gesetzblatt gestanden und da wesentlich durchlöchert. Die Sache war aber auch, dass in Deutschland eine Kartelltradition da war, deren Ausprägungen Sie z.T. heute noch sehen (Stichwort „Rheinischer Kapitalismus“). Und es ist aller Anlass für uns alle, wirklich stolz zu sein, dass

wir in Deutschland wie in Amerika und zunehmend auch in den europäischen Mitgliedsstaaten wirklich astreine Wettbewerbsgesetze haben, die kaum noch Ausnahmen haben, und die für jeden nachvollziehbar sind. Die Nachvollziehbarkeit besteht am Ende auch darin, dass die Wettbewerbsbehörden, die das GWB, das Wettbewerbsgesetz ausführen, sich nur danach richten, was dem Wettbewerb hilft oder schadet. Es spielen da keine Überlegungen eine Rolle wie z.B.: Kostet das Arbeitsplätze oder bringt das Arbeitsplätze.

*H. Wiebe:*

Vielen Dank. Ich weiß nicht, ob Sie das im Publikum auch alles so harmonisch sehen oder ob Sie vielleicht auch Kritik haben. Kritik an anderen Unternehmen oder Kritik an der Politik oder wie auch immer: Ich würde gerne die Diskussion öffnen.

*H. Baschab, Bundesinnung der Hörgeräteakustiker:*

Ja guten Tag, ich bin immer noch der Arzt, der neutraler Mittler im neutralen Gesundheitswesen war. Man wird heute mehr und mehr zu Verkäufern, soll ja auch teilweise zum Verkäufer werden. Und da sehen Sie schon den Zwiespalt zwischen Ethik, Moral und Monetik. Wir sprechen ja auch in der Wettbewerbszentrale, in unserem Verein hier auch immer wieder von Verstößen, nämlich Gesetzesverstößen. Und wenn die Ethik so gut wäre, wie ich gerade angenommen habe, dann hätte die Wettbewerbszentrale wenig zu tun. Dann würde das ja letztendlich von selber funktionieren.

Also ich bin der Meinung, jetzt noch einmal zu dem Thema Gesundheitswirtschaft, hier hat die Selbstverwaltung versagt. Und weil vielleicht die Gesellschaft versagt, hat der Staat die Spielregeln aufzustellen. Herr Rodenstock sagte auch: Moral bedeutet, Gesetze einzuhalten. Ich sage einmal, das ist ein Appell an uns alle, also

**Moral bedeutet,  
Gesetze einzuhalten.**

a) an die Gesetzgeber, diesem Thema Gesundheitswirtschaft Ethik und Moral dort auch gesetzgeberisch die Spielregeln zu geben, die es letztendlich braucht, weil 90% von uns gesetzlich krankenversichert sind und die ganze Veranstaltung zahlen.

b) Wir reden hier ja auch von Korruption, zwar im großen und organisierten Maßstab, aber ich fordere als Mitglied auch die Wettbewerbszentrale auf, sich weiterhin auch hier politisch einzusetzen. Nicht als die Selbstverwaltung der deutschen Wirtschaft, es ist ja eine Einrichtung der deutschen Wirtschaft, sondern weil ich weiß, Dr. Münker und Herr Brammen sind beratend und auch gutachterlich für das Bundesgesundheitsministerium in den letzten Jahren tätig geworden. Hier ist ja ein riesen Erfahrungsschatz, wie wir heute auch gehört haben, den wir auch in die Politik hinein transportieren können. Ich sehe also auch hier wirklich die Wettbewerbszentrale als Verein aber auch ein Teil der

deutschen Wirtschaft, aufgerufen, hier für Moral und Ethik zu sorgen, um letztlich dann der Politik die Impulse zu geben, die sie braucht. Dankeschön.

*H. Rodenstock:*

Ich habe aus verschiedenen Perspektiven mit dem Gesundheitswesen zu tun. Erstens, weil ich lange Zeit Brillen verkauft habe, da waren wir ja fast Kollegen mit den Hörgeräteakkustikern, und zum zweiten eben auch jetzt, wo ich mich mehr mit übergeordneten Fragen zu beschäftigen habe. Und das Problem des Gesundheitswesens unter ethischen Gesichtspunkten ist natürlich ein abendfüllendes Programm, aber ich glaube, dass der Kern des unethischen Elements ist, dass der Versicherte nichts zu sagen hat. Das ist ein unglaublicher Zustand, dass ein System es ermöglicht, dass lauter Selbstbediener drum herum und dass der, der die Hälfte der Beiträge bezahlt, der, der die Entscheidungen trifft, zu welchem Arzt er geht und was er mit seiner Gesundheit und Krankheit macht, dass der überhaupt nichts mitzubestimmen hat. Und daran müssen wir etwas ändern. Das ist ein ökonomisches aber auch ein ethisches Problem. Das ist mein Grundansatz dazu.

*H. Wieland:*

Diese Diskussion im Gesundheitswesen kommt daher, dass das deutsche Gesundheitswesen auf einem moralischen Versprechen basiert, nämlich dass jedermann unabhängig von Schicht und Einkommen Zugang zu hochwertiger Medizin hat. Die Frage ist, Können wir das Versprechen einhalten? Doch diese Diskussion führen wir nicht. Wir führen die Umschichtungsdiskussion, aber wir diskutieren das Versprechen nicht. Und dann wird das erlebt als schleichende Ökonomisierung des Gesundheitswesens. Auf einmal gibt es wieder Privatpatienten usw. Es wird unser Land zerstören, wenn wir die Themen nicht ansprechen. Denn die Leute sind nicht so blöd, das nicht zu verstehen. Was sie aber wollen ist, dass wir uns wieder auf einen Konsens verständigen.

Was wollen wir einander schuldig sein im Hinblick auf die Daseinsvorsorge für jeden Einzelnen. Das ist eine ganz zentrale Frage. Und im Moment halten wir die Fiktion aufrecht, allenfalls am Rand streichen wir etwas ab. Und diese Diskussion werden wir nicht durchhalten und wir werden mehr und mehr Menschen produzieren, die mit diesem System keinerlei Zukunftshoffnungen und -vorstellungen mehr verbinden. Und dann kriegen wir ein wirkliches Problem. In sofern sehe ich diese Diskussion im Gesundheitswesen sehr, sehr ernst. Weil mehr auf dem Spiel steht, als einfach nur eine ganz bestimmte Branche. Das ist ganz zentral für unser Selbstverständnis in diesem Land.

*Dr. Heitzer:*

Ich schätze das genauso ein. Das Problem ist, das der, der zahlt (der Versicherte), in dem System nichts zu sagen hat. Es gibt ein paar wettbewerbliche Ansätze, aber die sind auch regulatorisch nicht richtig weiter entwickelt worden. Und deswegen finde ich es grundsätzlich ganz, ganz wichtig, dass

jetzt auch in diesem Bereich wirklich das Vertrauen vermehrt auf Wettbewerb gesetzt wird und auch dort das Wettbewerbsgesetz vermehrt greifen kann.

*H. Scholz:*

Mein Name ist Wolfgang Scholz, ich bin Vorstand eines medizinischen Software-Entwicklers, speziell Datenbanken für Arzneimittel.

Das Thema Wahrhaftigkeit wird - glaube ich - relativ schnell vom Markt abgestraft. Das hatten Sie angesprochen. Wichtiger ist meines Erachtens das Thema Korruption. Das ist das Kardinalproblem in der Gesundheit, und nicht so sehr dieses Anspruchsdenken. Was wir im Moment erleben ist, dass im breiten Stil unter den Augen des Staates die pharmazeutische Industrie letztlich diesen ganzen Gesundheitsbetrieb in großem Rahmen finanziert, und zwar über Geldflüsse, die eigentlich nicht unbedingt etwas mit Leistung zu tun haben. Und der Staat präsentiert sich hier, wir haben das gerade beim Münchner Land- und Oberlandesgericht erleben können, relativ regellos. Drei Richter in der 1. Instanz sagen ganz klar: „Das, was dort gemacht wird, geht nicht.“, und in der 2. Instanz fällt ein Oberlandesgericht ein Urteil, dass eigentlich die Pharmaindustrie sämtliche Einrichtungsgegenstände einer Arztpraxis in Deutschland finanzieren könnte, wenn sie nur ihr Label oben auf die Tür oder auf den Schreibtisch hängt. Und in dieser Situation der Regellosigkeit bewegen wir uns in diesem Gesundheitssektor.

Und der dritte Bereich ist der Urheberrechtsschutz. Ich glaube, dass die deutsche Industrie sehr stark darunter leidet, dass in den Bereichen, wo kein Patentschutz ist, durch Mitarbeitermigration viel know how in andere Bereiche transferiert wird. Und ich glaube, dass sich jeder Unternehmer Klarheit verschaffen sollte, inwieweit er das know how, das natürlich fließt, wenn man z.B. Mitarbeiter vom Wettbewerber abwirbt, extensiv oder weniger extensiv nutzt. Und ich glaube, da wird sehr, sehr viel Missbrauch getrieben und da müssten mehr ethische Regeln oder ursprünglich kaufmännische Regeln eingehalten werden. Dass jeder eigentlich weiß, was er benutzen darf und was er nicht benutzen darf. Auch wenn es ihm zugespielt wird. Danke sehr.

*Dr. Heitzer:*

Ein noch viel gravierenderes Problem, als das was Sie gerade adressiert haben, ist, dass auch auf den Pharmamärkten die Patentpolitik heutzutage sehr stark dafür eingesetzt wird, um Neu-Zutritte auf den jeweiligen Märkten zu verhindern - durch kleine Veränderungen, Patentanmeldungen. Die Zahl der Patentanmeldungen ist rapide gestiegen. Natürlich sehe ich ein, wenn jemand ein Medizinprodukt erfindet, muss er auch (weil die Investitionen enorm sind) eine Weile geschützt werden. Aber das dreht im Augenblick. Und das passiert, weil eben durch Patentpolitik wirklich ganz geschickt strategisch auch die Märkte verschlossen werden. Das Phänomen wird auch international auf der

OECD-Ebene heftig diskutiert. Das ist glaube ich noch das viel schwerwiegendere Problem mit der Folge, dass eben manche Nationen gar nicht auf den Markt kommen, die uns gut täten.

*H. Wiebe:*

Ich denke wir haben mitbekommen, dass vielleicht im Allgemeinen nicht so vieles im Argen liegt, wie die öffentliche Diskussion manchmal den Anschein erweckt. Aber gerade die letzten beiden Anmerkungen aus dem Publikum zeigen, dass oft auch der Teufel im Detail steckt. Auf der einen Seite haben wir zwar viel zu viele Regeln, wahrscheinlich nicht aus Unternehmersicht, aber auf der anderen Seite an manchen Stellen auch ein paar Regeln zu wenig. Deswegen denke ich sind das Diskussionen, die man immer wieder führen muss, um irgendwann zu Ergebnissen zu kommen, wo es dann tatsächlich einmal zusammen passt.

***Der Teufel steckt im Detail.***

Ich möchte mich recht herzlich für Ihre Geduld bedanken und möchte mich bei den Herren auf dem Podium bedanken, dass sie mitdiskutiert haben und noch einmal bei der Wettbewerbszentrale, dass sie uns eingeladen hat. Vielen Dank.

**Nachwort**

*H. Zühlsdorff:*

Meine Damen und Herren, in Ihrer aller Namen nochmals herzlichen Dank an die fünf Herren, die hier auf der Bühne waren. Es kommt bei mir selten vor, doch ich war ein-einviertel Stunde hochkonzentriert und habe mir kein Wort entgehen lassen, weil das Thema uns alle irgendwo bewegt. Mir liegen noch ein paar Gedanken auf der Zunge, die ich loswerden möchte.

Ich denke schon, dass das Land in einer kritischen nicht nur moralisch-ethischen Situation ist. Und ich habe eben mit Freude vernommen, Professor Wieland, unsere Generation hat irgendwo versagt insofern, als dass wir eben einiges nicht weiter gegeben haben. Natürlich haben wir Rechenmodelle und rationale Modelle weiter gegeben. Aber diese Emotionalität, die zum Zusammenleben von Menschen und auch zur Führung von Menschen gehört, das ist so ein bisschen untergegangen.

Vor etwa 20 Jahren stürmten wir noch der 35-Stunden-Woche entgegen. Es war verkündet das Land, wo Milch und Honig fließen, und darauf sind unsere Menschen eingestellt worden. Nur irgendwann endet es damit, dass wir eigentlich nichts mehr tun, dass wir eigentlich alle im Paradies leben. Und parallel dazu wurden blühende Gärten im Zusammenhang mit der Vereinigung versprochen, zumindest einem Teil der Menschen. Das war natürlich schon eine Enttäuschung, die dann passierte. Ich bin überzeugt von der Wiedervereinigung, aber „Blut und Tränen“ wäre zu der Zeit vielleicht die bessere Rede gewesen.

Und das dritte: wir haben in diesen 20 Jahren die Globalisierung dazu bekommen. Wettbewerb von Volkswirtschaften finden heute in ganz anderen Dimensionen statt. Das dramatischste Thema ist, unsere 70 Mio. Menschen im Jahr 2050 mit einer V-förmigen Alterspyramide. Das ist eine Herausforderung von großer Dramatik. All diesen Dingen muss man sich stellen. Und jetzt lassen Sie mich aus meinem persönlichen Erleben doch so ein paar Dinge anführen:

Für mich gehört zu Führung, zu Glaubwürdigkeit, zu Ethik in erster Linie erst einmal Authentizität, man selbst sein. Selbst wenn Sie Kanten und Ecken und Haken und Ösen haben, sie können Menschen, solange die Menschen Sie berechnen können, solange sie wissen, mit wem sie umgehen, auch führen. Sie können skurril sein, Sie dürfen alles Mögliche. Ich bin in den 70er Jahren zu meiner Überraschung von einem ziemlich großen Unternehmen gefragt worden, ob ich in den Vorstand eintreten wollte. Das war toll. Ich hatte nie damit gerechnet. Dann habe ich überlegt, wie ich damit umgehe. - Ich muss dazu sagen, ich habe mit 16 die Schule verlassen, ich bin also wenn Sie so wollen Autodidakt. - Und meine Lösung war: Meine Wettbewerber haben im Durchschnitt gleichermaßen qualifizierte Menschen wie wir. Warum? Die kommen von vergleichbaren Universitäten mit vergleichbaren/gleichen Lehrinhalten. Das heißt also, da ist im Prinzip eine Patt-Situation. Wenn die Wettbewerber wirtschaftlich auch einigermaßen vergleichbar sind, dann haben Sie da auch eine Patt-Situation. Und ich bin damals angetreten mit meinem Credo: Es muss mir gelingen, dass die Menschen, mit denen ich zusammen arbeite, es nur ein Stück lieber tun als bei den anderen. 1%. Das kann ein marginaler Vorsprung sein. Das hat nichts mit Nettigkeit zu tun, sondern einfach dieses Begreifen, dass alles was wir tun, menschengesteuert ist. Sie können aus einer solchen Gruppe von Menschen ganz andere Dinge freisetzen, wenn Sie sich darum kümmern. Ich habe daraus großen Nutzen gezogen.

***Zu Führung,  
Glaubwürdigkeit  
und Ethik gehört  
Authentizität.***

In den letzten 12/13 Jahren habe ich wahrscheinlich einer der größten und dramatischsten Re-Strukturierungen vollzogen. Es gibt 2 Seiten dabei. Die eine Seite ist: in den letzten 12 Jahren haben etwa 70 000 Menschen durch mein Tun ihren Arbeitsplatz verloren. Die andere Seite ist: dadurch gibt es heute nach wie vor 10 mittlerweile wieder wunderbar funktionierende Unternehmen.

Herr Rodenstock, ich versichere Ihnen, jede Kündigungswelle, jede einzelne Kündigung, ich habe mich vor die Menschen gestellt und habe gesagt: „Es tut mir leid. Es ist nicht das, was ich will.“ Und ich versichere Ihnen, wenn Sie heute zu den Gewerkschaften gehen, mit denen ich ja zusammen gearbeitet habe und es heute noch tue, es gibt niemanden, der irgendetwas Negatives über mich sagt - in dem Zusammenhang. Ich will damit nur sagen: dieser Wert der sozialen Kompetenz, dieses mit Menschen etwas bewegen, der ist meines Erachtens in unserer Gesellschaft untergegangen oder weitgehend verloren gegangen.

Und zweitens zu den „Regeln“: Ich sage mir auch, Regeln sind gut, aber je mehr wir regeln und je detaillierter wir regeln, umso größer wird die Herausforderung für Fachleute, Wege zu finden, wie man diese Regeln unterlaufen kann. Das klassische Beispiel ist die Steuergesetzgebung. Sie machen ein neues Steuergesetz und das nächste, was passiert: eine Woche später kommt der erste Lehrgang. Wie kannst du legal daran vorbei. Ich glaube, es wäre gut für unsere Gesellschaft, wenn wir wieder zu einem gemeinsamen, ehrlichen Grundverständnis unserer Gemeinschaft kommen. Das ist idealistisch gesagt, aber das kam bei Ihnen allen durch. Und ich glaube, wenn wir all das und jeder in seinem Bereich nur ein Stückchen vorleben, dann haben wir schon wieder ein Stückchen geschafft.

In diesem Sinne möchte ich die Veranstaltung schließen. An unsere Podiumsteilnehmer noch einmal herzlichen Dank und an Sie, meine Damen und Herren, vielen Dank für Ihre geduldige Aufmerksamkeit.