

**PETER H. GRASSMANN**

# **WERTE**orientierte **MARKT**wirtschaft

Wie die Wirtschaft mit  
Umwelt und Gesellschaft  
in Einklang kommen kann



 oekom

# AUFTAKT

## Der Impuls

Es war einer der Momente, in denen man sich schlecht fühlt. Ich war gerade aus der Tür meines Hotelzimmers in Buenos Aires getreten und starrte in den Lauf eines Maschinengewehrs. Vergessen hatte ich, dass man mich beim Einchecken informiert hatte über die Sicherheitsvorkehrungen auf jedem Flur dieses zehnstöckigen Sheraton-Hotels, das zum Mischkonzern ITT gehörte. Dessen Telekommunikationsfirma war hier in Argentinien gerade in einen großen Bestechungsskandal verwickelt. Die südamerikanischen Revolutionäre, die gefürchteten »Montoneros«, hatten dem Hotel mit einem Überfall gedroht, genau während eines Weltkongresses der Kardiologie – eine ideale Gelegenheit, um weltweit auf die argentinischen Geschäftssitten aufmerksam zu machen.

Ich konnte die Wut verstehen. Als Mitglied des Vorstands der Siemens-Medizintechnik war ich international reichlich unterwegs. Beim Zwischenstopp in Miami waren mir wieder die großen Bankbauten aufgefallen, die gierig die Bestechungsgelder Lateinamerikas aufsaugten – ohne Rücksicht auf die verheerende soziale Wirkung und die Entwicklungsfähigkeit des Ursprungslandes. Und am Vormittag hatten mir die Vorstandskollegen vom Telekommunikationsbereich bei einer firmeninternen Informationstour ihre hiesige Fabrik gezeigt, in der einige tausend Mitarbeiter Vermittlungsanlagen für das argentinische Telefonnetz fertigten. Da konnte man die Armut der Arbeiter fühlen, sie sprach aus jedem Gesicht, aus der Kleidung, der Körperhaltung, aus den ängstlich fragenden Augen. Sozial vertretbare Verhältnisse lagen hier in Argentinien noch in weiter Ferne, die Arm-Reich-Schere war weit offen, und die Villen der Oberschicht waren entsprechend bewacht und befestigt.

Das war Ende der Siebzigerjahre gewesen und für mich Grund genug, mich über die Erfolglosigkeit der Marktwirtschaft in fast allen Schwellenländern zu ärgern. Es war offensichtlich: Unsere Marktwirtschaft war zu Hause stolz und leistungsfähig, aber in den Schwellenländern funktionierte sie nicht. Die notwendige ordnende Hand war zu schwach, die unsichtbare Hand des Marktes genügte keineswegs. Nicht Unternehmertum, Aufbau, Investition und Beschäftigung bestimmten das Wirtschaftsleben, sondern Korruption und Kapitalexport, die Hauptursachen für den immer wiederkehrenden Kollaps des Systems. Auch wir als Importeure großer medizintechnischer Anlagen mussten das akzeptieren. Wer nicht mitmachte, konnte seine Vertretung schließen. Ohne Korruption war im öffentlichen Sektor kein Geschäft zu machen. Es gab genügend andere Firmen aus den USA, Europa und Japan, die nur darauf warteten, die »nützlichen Abgaben« für den Zuschlag bei großen Aufträgen zu entrichten. Korruption war als Landessitte akzeptiert, zu Hause von den Finanzämtern anerkannt und durch ein weltweites Netz bereitwilligster Geldwäsche und Anonymität geschützt. Dabei handelte es sich keineswegs um ein Problem einzelner Firmen oder Behörden, es war ein Systemproblem freier Märkte in einem schwachen politischen Umfeld.

Der Blick auf die Maschinenpistole des Wachmanns hatte mir den Kontrast wieder so richtig bewusst gemacht. Ich gehörte zu denen, die man vor der Wut der Benachteiligten schützen musste, die keine Antworten hatten auf deren Probleme. Gab es wirklich keine? Ein Staat allein konnte die Antworten ganz offensichtlich nicht geben, trotz immer wiederkehrender Lippenbekenntnisse. Hier war die internationale Staatengemeinschaft gefordert, aber die Mehrheit übergang die moralische Schräglage mit einem Achselzucken und sah eher die materiellen Vorteile. Sie war es ja gerade, die zu Schwarzgeld und Korruption, zu prosperierenden Steuerparadiesen, Nummernkonten und lautstark geschützten Bankgeheimnissen anfeuerten – immer unter Berufung auf »freie Märkte«, Freiheit des Kapitalverkehrs und Schutz des Individuums. Nein, von der Politik, auch der internatio-

nalen, würde die Antwort nicht kommen, ihre Schwäche war Teil des Systemdefizits dieser »Freiheiten«. Es bedurfte anderer Antworten, stärker von innen heraus, aus den Märkten selbst kommend – und aus einem globalen Verständnis für Recht und Unrecht. Gab es das, oder waren wir auf Dauer dazu verurteilt, zwischen solchen Spannungsfeldern und Wertedefiziten zu verharren?

Mit wachsender Skepsis beobachtete ich die Marktwirtschaft. Die internationale Korruption war keineswegs das einzige Wertedefizit »freier Märkte«. Sie waren zahlreich. Fehlender globaler Ausgleich, Sklaven- und Kinderarbeit, Umweltskandale, soziale Verarmung – die Marktwirtschaft leistete sich in ihrer neuen globalen Freiheit eine Menge, was unter Wertegesichtspunkten eigentlich nicht sein durfte, was gesellschaftlich inakzeptable Folgen hatte. Ganz zu schweigen von den immer wiederkehrenden Exzessen der Finanzwirtschaft, die alle paar Jahre eine neue Blase platzen ließ, aber immer gut daran zu verdienen schien.

Diese Dominanz des Materiellen, diese Jagd nach Boni, Wachstum und wirtschaftlichem Erfolg, kombiniert mit dem Hang zu Verschwendung und übermäßigem Konsum, war mir als Wesenszug der amerikanischen Wirtschaft aus meinen Studienjahren in Boston, USA, noch gut in Erinnerung; nun breitete er sich rasch weltweit als verherrlichter und anzustrebender Lebensstil aus. Ein Traumziel war das in meinen Augen nicht, zu wenig konnte diese Kultur ihre tief greifende ökosoziale Unausgewogenheit verbergen. Aber diese Schwäche schien man bereitwillig zu ignorieren.

### **Die Systemfrage**

Bei allem Wissen um die Stärken marktwirtschaftlicher Freiheit, da war zu viel, was schief lief, was stärker ordnender Antworten bedurfte. Vernunft, Angebot und Nachfrage allein glichen eben nicht immer rechtzeitig und vor allem nicht vorbeugend die großen Defizite aus und verhinderten auch nicht die globalen und langfristig gefährlichen Fehlentwicklungen. Die Politik, primär gefordert, hatte offenbar

– gleich ob national oder international – keine ausreichend ordnende Hand. Angesichts dieser Situation stand für mich immer stärker die Systemfrage im Raum, eine tiefer gehende Diskussion war nötig. Und präzises Hinterfragen. War die zunehmende Liberalisierung der internationalen Märkte der falsche Weg? Hatte sich der Neoliberalismus verrannt, war er ohne einen international besser funktionierenden Ordnungsrahmen nicht zukunftsfähig? War eine eindeutige Antwort auf diese Fragen bei den enorm divergierenden Interessen der internationalen Staatengemeinschaft überhaupt denkbar?

Denn Gemeinschaftssinn war in unserem Wirtschaftsleben einfach nicht eingebaut. Es herrschten Hauen und Stechen, Kampf um Umsätze und globale Kostenvorteile, rücksichtsloser Umgang mit Ressourcen und Umwelt und grenzwertiges Sozialverhalten – immer so weit, bis Gesetze griffen. Nur reichten die offensichtlich nicht weit genug.

Mit wachsender Führungsverantwortung wurde ich zunehmend nachdenklich, ich fühlte, dass ich einem fehlerhaften, einem ethisch zu schwachen System diene. Immer deutlicher sah ich die Schwächen, dachte auch darüber nach, wie man Abhilfe schaffen konnte, aber ich war als Einzelner ziemlich machtlos, es waren weltweite Systemprobleme in einer wertearmen Zeit. Und den Mut, aus Gedankenspielen ein Konzept zu machen – und damit einen Widerspruch zum üblichen Wirtschaftssystem zu veröffentlichen –, hatte ich damals nicht. Zu klar waren die beruflichen Nachteile, denn man würde mir nicht verzeihen, solche »Nebentätigkeiten« waren verpönt, waren Sache der Moralisten. So blieben die Gedankenspiele in der Schublade.

Dann kam die heute schon fast vergessene Konferenz von Rio. Sie endlich war ein Aufruf zu mehr Gemeinschaftssinn, globalem Ausgleich und Ressourcenschonung, zu langfristigem Denken und Verantwortung für die nächste Generation. Das gab Hoffnung ... Nur: Der so gut und umfassend formulierte Aufruf wurde danach zwar oft zitiert, aber seine Kernbotschaft verhallte im Grunde ungehört, zog kaum spürbare Änderungen nach sich. Fünf Jahre später traf sich die Staatengemeinschaft in Kyoto wieder, diskutierte aber primär nur, wie

die CO<sub>2</sub>-Verschmutzung der Atmosphäre durch Emissionsabgaben einzubremsen sei, den ursprünglichen Aufruf zu einer gesellschaftlichen Umstellung und mehr Gemeinschaftssinn völlig vergessend. Mit Kopfschütteln beobachtete ich dieses unsichere Suchen nach Konsens, das schon im Ansatz die Hilflosigkeit der Beteiligten offenbarte. Mit »Emissionshandel« war nicht einmal das Klimathema ausreichend zu lösen. Zudem blieb der Verschwendungsweltmeister USA auf Distanz, erhielten die stark wachsenden Länder China und Indien Freibriefe zur Kopie unserer Fehler und sollte der ehemalige Sowjetblock zum Nettobezieher von Emissionsgeldern werden – als Lohn für den Zusammenbruch seiner die Umwelt missachtenden Industrien. Diesem Kyoto-Protokoll haftete von vornherein der Makel der politischen Ratlosigkeit der internationalen Staatengemeinschaft an, es gab keine Antwort auf die drängenden Probleme, es fehlten die Einigkeit und die Instrumente zur Durchsetzung selbst der Minimalziele. Dabei hatten viele von uns längst verstanden, dass die Zivilisation zumindest ein völlig neues Energiekonzept brauchte. Der Ruf nach einer Übernahme der Verantwortung durch Wirtschaft und Verbraucher wurde laut und eindeutig, aber dennoch, nichts geschah. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß stieg, und das Wissen um die Existenz weiterer Klimagase verstärkte bei vielen Menschen das Gefühl, auf ein Horrorszenario zuzusteuern. Der »Markt« reagierte trotzdem nicht, es fehlte das vom System kommende Korrektiv, es fehlte der Handlungsdruck.

Auch die politischen Parteien in Deutschland vermittelten eher Ratlosigkeit. Hier zeigten sich sehr deutlich die Schwächen der realen Demokratie, bei langfristigen und unbequemen Themen Akzente zu setzen und als notwendiges Korrektiv gegenüber der fehlenden Werteorientierung der Märkte und der Wirtschaft zu wirken. Nach der Konferenz von Kyoto gab es zwar viele Diskussionen, vor allem über die Haltung der USA, aber es gab keinen »Ruck«, keine wirkliche Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen und Werten. Man nahm die schon aus dem Rio-Aufruf hervorgegangenen Agenda-21-Initiativen unverändert und eher skeptisch als wohlwollend

zur Kenntnis und kümmerte sich nur halbherzig um die Reinhaltung von Wasser und Luft. Das CO<sub>2</sub>-Problem in seiner ganzen Dimension aber verdrängte man weiter. An mir nagte das, denn für einen Physiker war die Erderwärmung durch CO<sub>2</sub>-Anreicherung als ein langfristiger Summeneffekt ein klares Risiko, aber jeder bemühte sich, die Gefahren herunterzuspielen – trotz dreier nachfolgender Appelle der UN-Klimawissenschaftler, des sogenannten IPCC.

Erst der vierte Bericht des IPCC wurde endlich als ein Aufschrei empfunden und ernster genommen, die Stimmung drehte. Der britische Nationalökonom Nicholas Stern nannte den Klimawandel in einer breit beachteten Studie gar »das größte Versagen des Marktes, das die Welt je gesehen hat«, aber auch er blieb eine echte Systemantwort schuldig. Immerhin, nun hatte ein international respektierter Wirtschaftskenner einmal eingestanden, dass es da ein grundsätzliches Problem gab, dass Märkte, also das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage, von Anbieter und Kunden, in großem Stil versagen können. Kurz: dass es ein fundamentales Systemproblem gab.

Ich war übrigens froh, dass er von »Märkten« sprach und nicht von Marktwirtschaft. Denn wir als Verbraucher tun ja gerne so, als ob die Verfehlungen nur aus der »Marktwirtschaft« kämen, und meinen damit die Angebotsseite, die Wirtschaft und deren Manager. Aber das ist zu einfach. Für den Marktwirtschaftler liegt die große Macht beim Kunden, nur von ihm kommt das Geld. Der »Kunde« ist der Markt, und der hat das Sagen. Was zwangsläufig bedeutet, dass man versucht, Kaufverhalten und Meinungen zu manipulieren. Aber eine Garantie, dass das gelingt, gibt es nicht. Schlägt die Manipulation fehl – und das ist bei neun von zehn Marketingkampagnen der Fall –, dann nennt man das einen Flop, der aber nichts ändert, sondern nur die nächste Werbekampagne auslöst. Das ist der Kreislauf des immerwährenden Spiels um Marktanteil, Umsatz, gute Preise und am Ende Gewinn.

Der Unternehmer erzeugt mit psychologischem Geschick Kaufmotivation, schafft Summeneffekte und mit ihnen Marktstärke. Der Kunde dagegen ist Individualist und merkt oft gar nicht, wie sehr er

verführt wird und wie »unvernünftig« er handelt. Um dieses Kräfteverhältnis in der Praxis umzukehren, müssten wir eigentlich nur alle Kunden »ändern« – in vielen Büchern beschrieben, wohl aber eine eher theoretische Lösung, wenn auch eine verlockende. Denn dass über Nacht alle »vernünftig« werden, ist eine Illusion, Einsicht ja, aber Umstellung? Dabei wäre gerade der einsetzende Klimawandel eine Möglichkeit, bei der der Kunde durch seine Kaufentscheidung viel mehr Akzente setzen, ja eine echte Trendwende erreichen könnte. Die Macht liegt bei ihm, aber die »Vernunft« müsste aktiv gebündelt und koordiniert werden. Kein besonders realistisches Szenario. Immerhin, ein Bewusstseinswandel wird langsam spürbar. Die Autoindustrie merkte schmerzlich, dass es den Kunden verstärkt um verbrauchsarme und umweltfreundliche Antriebssysteme geht statt um immer größere Karossen. Hier hat die Macht des Marktes zu neuen Produktphilosophien geführt, zunächst mit dem sparsamen Diesel, dann mit Hybrid- und bald wohl mit Elektroantrieben. Aber wurde der Automobilkäufer tatsächlich »vernünftiger« – oder motivierte ihn nur Sparsamkeit in Zeiten des rasanten Ölpreisanstiegs? Ein überzeugender und allumfassender Sieg der »Vernunft« im Sinne von Nachhaltigkeit ist jedenfalls bis heute nicht zu verzeichnen.

Um einen solchen Sieg zu ermöglichen, müssten zwei Faktoren zusammenspielen: die Vernunft des Verbrauchers und ein besserer Ordnungsrahmen. So wie die soziale Marktwirtschaft einen Ordnungsrahmen zur sozialen Sicherheit gibt, müsste dieser zu erweitern sein auf die neuen Probleme, auf eine nachhaltige, ökosoziale Definition, ein Marktangebot, das Konsum ohne schlechtes Gewissen erlaubt. Es bedarf also einer »Systemantwort«, einer Form, deren Ordnung bedenklichen Produkten von vornherein keine Chance gibt und die unternehmerische Einseitigkeit im Zaum hält. Wobei es dabei nicht nur um Nachhaltigkeit geht, sondern generell um Werthaltigkeit auf einem höheren Niveau, um eine strengere Steuerung der Märkte, um das Vermeiden großer Entgleisungen wie die Finanzkrise.



## Die Generationenfrage

Aber geht deswegen das Gespenst des Versagens einer ganzen Generation um und nötigt uns zu Gegenmaßnahmen? Ich selbst habe noch deutlich in Erinnerung, wie wir als Heranwachsende in den Nachkriegsjahren Eltern, Verwandte und Bekannte, ja einfach die Welt der »Erwachsenen« skeptisch beäugt hatten, wer denn da für den Horror des Nationalsozialismus und des Weltkriegs verantwortlich war, wie denn eine Generation trotz reichlicher Mahnungen so versagen konnte. Heute fühle ich mich in einer analogen Situation. Die Fehlentwicklungen werden die nächsten Generationen enorm belasten, Vorwürfe über Vorwürfe werden kommen, aber dennoch: Unsere Reaktionen als Verbraucher kommen zögerlich und zu schwach, die der Politik und der Wirtschaft ebenso. Das ganze System ist zu träge, die Allgemeinheit zu wenig fordernd. Man ergeht sich in Aufrufen und Appellen, aber die Beharrungskräfte der Wirtschaft und auch die Sorglosigkeit der Allgemeinheit sind bisher viel zu groß, um auf eine neue Grundhaltung umzuschwenken.

Dazu bräuchte es wesentlich mehr Tiefgang und vor allem mehr Entschlossenheit, denn ein Koloss wie unsere Marktwirtschaft reagiert so leicht nicht. Tatsächlich trieb es die global freie Wirtschaft in den letzten Jahren noch toller, im globalen Kontext wurden die Nachhaltigkeitsthemen eher verstärkt unterlaufen. Die Selbstbedienungsmentalität mancher Vorstände und Aufsichtsräte wurde zum unverschämten Exzess, und auf all das sattelte noch die Finanzbranche eine im wörtlichen Sinne so sehr Werte verachtende Produktpolitik drauf, dass die Welt erschreckt den Atem anhielt. Gerade die Finanzkrise aber hat mich noch mehr davon überzeugt, dass es anderer Regelungskräfte bedarf. Und zwar auch in Form der verstärkten Einbindung der Bürger und ihrer Zivilgesellschaft in eine systematische Mitsprache. Eine Mitbestimmung auch im Wirtschaftsgeschehen kann die Kräfte unserer Gesellschaft am besten bündeln und steuernde Eingriffe begleiten.

Es wäre ein Weg, den jeder auch mit kleinen Schritten unterstützen kann, der den Organisationen der Zivilgesellschaft<sup>7</sup> eine gemeinsame

Stimme verschafft und den die Politik mit wenigen Rahmengesetzen begleiten und zu vollem Erfolg bringen kann. Gleich also, ob Sie nur besorgt sind oder schon in einer der wertorientierten Organisationen engagiert, ob Sie Mandatsträger in der Politik oder Führungskraft der Wirtschaft sind, die Diskussion über die Lösungsansätze zur Behebung unserer Systemschwächen geht uns alle an. Das Bewusstsein, persönlich einzugreifen und die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten nutzen zu können, belohnt mit dem Gefühl, die Dinge nicht einfach sich selbst überlassen zu haben. Und genau dieses Bewusstsein, auch als Einzelner etwas tun zu können, ist der erste Schritt zu einer umfassenderen Antwort: weil wir damit nicht mehr auf den Staat allein warten, sondern viel stärker auch mit unserer Kraft, der Kraft der Zivilgesellschaft, die Themen in die Hand nehmen und einen neuen Weg verstärkter Mitsprache gehen. Einen dritten Weg zwischen marktradikalem Machokapitalismus und Staatsgläubigkeit, einen Weg des gesellschaftlichen Dialogs auf höherem Niveau.