

Dr.Dr. Thomas Bausch

Boothstr. 2, 12207 Berlin
Tel. 0049 030 77190011 Fax. 0049 030 77190012
e-mail: thomas.bausch-berlin@t-online.de

Gerechtigkeit in der Wettbewerbswirtschaft

Rohentwurf Teil 2

(Stand 14.02.05)

Anwendungsaspekte

Es erhebt sich die Frage hinsichtlich der Realisierungschancen für die Reform der gesellschaftlichen Gegebenheiten in Richtung auf mehr Gerechtigkeit. Es darf in der bestehenden gesellschaftlichen Handlungsrealität von marktwirtschaftlichen Selbstbehauptungssystemen und der tagtäglich zu erlebenden Durchsetzung der je partikularen Interessen nicht damit gerechnet werden, dass sich die Marktteilnehmer in ihren Handlungen umstandslos unter die Idee einer kontrafaktisch vorgestellten Argumentationsgemeinschaft stellen und ihre reale Lebenspraxis nach den präsumtiven Ergebnissen eines argumentativen Diskurses stellen. Kennzeichnend für die Kommunikationsqualität in den meisten wirtschaftlichen Kontexten ist strategische Rationalität, oft konfrontative Verhandlungen, und das Ergebnis ist nicht argumentativer Konsens sondern meist pragmatischer Kompromiss.

Ideal und kontrafaktisch vorgestellte Diskursverhältnisse, wenngleich in der Realität nicht zu finden, bleiben allerdings im Modus einer regulativen Idee als Geltungsinstanz prinzipiell gültig; sie bilden für den Moralfreund, verstanden als den sich verantwortungsethisch verpflichtet wissenden Akteur, den normativen Bezugspunkt für die Handlungsorientierung, – auch in der harten Realität der marktwirtschaftlichen Konkurrenz. Der erfolgsverantwortliche Akteur in der Wirtschaft wird sich in den Funktionsmechanismen des Marktes kompetent und professionell bewegen, der Moralfreund unter diesen Akteuren wird sich jedoch moralischen Zumutungen nicht verschließen, er wird sie vielmehr achtsam und situationsgemäß in seine Entscheidungen integrieren. Moral braucht willentliche Bekräftigung.

Es gibt Spielräume für moralisch verantwortliches Handeln auch in den Funktionsmechanismen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs.¹ Und diese auszuloten und dann auszuschöpfen muss der Moralfreund moralische Phantasie mit Handlungskraft verbinden. Es gilt nach realisierbaren fortschrittlichen Modellen zu forschen, die einer Lösung der Probleme der Verteilungsgerechtigkeit näher kommen.

Ich meine allerdings, dass Gerechtigkeitsprobleme nicht gelöst werden können durch abstrakte Deduktion aus Grundsätzen, vielmehr sind die Grundsätze in einem Prozess der gesellschaftlichen Verständigung in dem jeweiligen Situationsbezug kontextsensibel anzuwenden; die Suche nach konkreten Normen wird nur entlang moralischer Grundsätze als fortschreitender und unabschließbarer Prozess der Anpassung, der Entwicklung von Entwürfen und Gegenentwürfen gelingen. Eine Aufforderung in und auch für die Wirtschaft.

¹ Vgl.: Stitzel, M. „Unternehmerische Handlungsspielräume für umweltpolitische Zukunftsverantwortung“, in Böhler, Stitzel u.a. , EWD Band III, Münster 2000, S. 392 -405

Ein Unterschiedsprinzip in der hier vorgeschlagenen Form könnte ein „Probierstein“ in Gerechtigkeitsfragen für Beurteilung von Ungleichheiten der Verteilung von Einkommen, Vermögen, Macht und Chancen sein.

Entwurf eines Beispiels

Auf der Makroebene der Wirtschaftsordnung sollte Gerechtigkeit das orientierende Kriterium bei Bildungspolitik, Steuerpolitik, Wirtschaftspolitik sein. Die Notwendigkeit der Regelung auf der Makroebene sei hier jedoch nur als Problem markiert, sie wird im folgenden nicht weiter besprochen, da der Entwurf eines Fallbeispiels auf der Mesoebene der Unternehmung angesiedelt ist.

Auf der **Mesoebene der Unternehmung** sind die zu verteilende Güter: Einkommen und Chancen; Einkommen in Form von Geld, Chancen in Form von Selbstentfaltungsmöglichkeiten, von Aufstiegschancen, von Partizipationschancen am betrieblichen Geschehen. Hier soll Gerechtigkeit walten – und in weiten Bereichen empfiehlt schon die Business-Klugheit, Gerechtigkeitsaspekte zu erfüllen. Modernes Personalmanagement wird betriebsintern für Weiterbildung, Karrierechancen und Partizipationschancen sorgen. Wertemanagement kann zu einer aufgeklärten modernen Unternehmenskultur führen.

Mein Votum gilt einer Organisationsform, die mit dem Schlagwort ‚Kooerationsökonomie‘ charakterisiert werden kann. Im betrieblichen Geschehen kooperieren Mitarbeiter innerhalb von Teams, sie kooperieren mit Lieferanten und Kunden und sonstigen stakeholdern. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist also nicht ein zu organisierender Interessenkonflikt (im Sinne der Prinzipal-Agenten Beziehung), welche die Generalunterstellung des opportunistischen Verhaltens, der Betrugs- und der Täuschungsgefahr zum

Ausgangspunkt der Organisation macht), sondern Kooperation zum Zwecke der Leistungserstellung und Leistungsverwertung organisatorisch so zu sichern sucht, dass Effizienz, Kreativität, Verantwortung, Vertrauen und Transparenz gefördert und die diesbezüglichen motivationalen Kräfte entwickelt und freigesetzt werden. Ein in diese Richtung orientierte Betriebsgemeinschaft wird sich als verlässlicher Kooperationspartner im Wettbewerb behaupten und Reputationsvorteile realisieren. Die Entwicklung und der organisatorische Aufbau einer kollektiven Wertekultur und Governancestruktur wird Glaubwürdigkeit und kooperative Leistungsstärke zum Ergebnis haben.

Verteilungsproblem

Die Spannungen im betrieblichen Verteilungsgeschehen verdanken sich allerdings zumeist und insbesondere dem Kampf um den Anteil, den Arbeiter, Angestellte, Management, Kapitalgeber an den Erträgen des Unternehmens zugeteilt erhalten. Es geht im wesentlichen um Geld. Dieser Kampf wird meist konfrontativ und auch mit Machtmitteln in Verhandlungsrunden ausgetragen; konfliktreiche Tarifaufeinandersetzungen binden Kräfte; der einen Partei ist zu viel, was der anderen zu wenig ist.

Wesentlich ist dem nun von mir im folgenden vorgeschlagenen Modell die Einsicht, dass das Ergebnis der betrieblichen Leistungserstellung, der Gewinn, sich der kooperativen Anstrengung aller am Prozess der Leistungserstellung beteiligten Faktoren verdankt; die klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren sind Arbeit, Kapital und unternehmerische Organisation; letztere könnte man als Faktor inhaltlich mit dem unternehmensspezifischen organisatorisch strukturierten immateriellen Good Will Werten beschreiben. Diese Einsicht dürfte jeder Betriebswirt teilen. Welche Konsequenzen sind nun aber aus dieser Einsicht zu ziehen?

Gemäß der üblichen Darstellung im Rechnungswesen, wird - in grob vereinfachter Darstellung –

- Arbeit über die Aufwandsposition Personalkosten,
- Fremdkapital über die Aufwandsposition Zins, sowie
- die Ansprüche des „Unternehmen“ als auf Dauer gestellte Institution mit der Aufwandsposition Abschreibung und eine Selbstfinanzierungsquote für das Wachstum abgegolten.

Material, Energie, Sondereinzelkosten des Vertriebs, Steuern und all die sonstige Kostenarten sind zwar für das Unternehmensergebnis höchst wichtig, wir können sie aber in unserem Problemzusammenhang der Verteilung zunächst vernachlässigen. Fragwürdig dagegen ist die zur Zeit noch übliche exklusiven Bedienung des Eigenkapitals durch die Zuweisung des gesamten Gewinns als Residualgröße zwischen Aufwand und Ertrag.

Wenn die Erwirtschaftung von Gewinnen als Ergebnis der kooperativen Leistungserstellung und Verwertung im Markt interpretiert wird, wäre die Beteiligung aller an dem Wertschöpfungsprozess beteiligten Faktoren angezeigt: Das Eigenkapital wäre aus dem Gewinn eine marktübliche Verzinsung zuzüglich einer Risikoprämie vorab zu bedienen, das Unternehmen mit einer angemessenen Selbstfinanzierungsquote, der Rest wäre als Residualgröße zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital zu teilen.

Gewinnbeteiligung

Erfolgsbeteiligung in Unternehmen ist kein neuer Gedanke; üblich ist heutzutage eine Erfolgsbeteiligung der CEO als Leistungsanreiz (ähnlich ausgefeilten Prämiensystemen für Arbeiter und Angestellte), ferner gibt es seit langem eine Reihe von konzeptionelle Vorschlägen² und praktischen Beispielen,

² In der Bundesrepublik setzte nach dem Ende des zweiten Weltkrieges und in der Phase des gemeinsamen Wiederaufbaus von Produktivvermögen eine Diskussion über Beteiligungsmodelle ein. Nach der moralischen Erschütterung des Zusammenbruchs war der Gedanke des Teilens und des partnerschaftlichen Zusammenarbeit

in denen die gesamte Mitarbeiterschaft am Erfolg der Unternehmen beteiligt wird.

Die Vorschläge und Pläne sind von dem Bemühen um eine Neuordnung des Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnisses gekennzeichnet; gemäß einem schon vor über 100 Jahren von Clark³ vorgeschlagenen stufenförmigen Entwicklungsmodell zielt dieses Bemühen der Erreichung der Stufe „full cooperation“.

1. Die erste Stufe im Clarkschen Modell ist die der Konkurrenzbeziehung („**competition**“): die Arbeitnehmer versuchen durch Entfaltung von Macht in gewerkschaftlichen Organisationen sich über immer höhere Lohnforderungen einen möglichst hohen Anteil am Erlös zu sichern.
2. Auf der zweiten Stufe des Modells werden die geschöpften Werte nicht entsprechend der Machtposition, sondern idealerweise nach Gesichtspunkten der Gerechtigkeit über eine Schiedsstelle verteilt; ein mediatorisches Schiedsverfahren ersetzt das Machtsystem („**arbitration**“).

in der Bundesrepublik naheliegend – wengleich keine sozialpolitische flächendeckende Veränderung der wirtschaftlichen Eigentumsstrukturen durchgesetzt wurde. Allerdings gab es schon in den 50er Jahren einige „Pioniere“ und es wurden u.a. folgende Vorschläge gemacht: **DAG Vorschlag „Miteigentum der Arbeitnehmer“** (Juni 1955): Der Unternehmer wird durch gesetzlichen Zwang oder durch Betriebsvereinbarung verpflichtet, den Arbeitnehmern eine Erfolgsbeteiligung einzuräumen, die zur Schaffung von Miteigentum (entweder im Betrieb selber oder über eine überbetriebliche Fondsgesellschaft) verwendet werden soll. Nach einem Vorschlag des **CDU Sozialausschusses** (1957) soll der Arbeitgeber verpflichtet werden, eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer einzuführen, die als Miteigentumsanteile am eigenen Unternehmen im Unternehmen verbleiben und durch Miteigentumszertifikate verbrieft werden. Der **Bachmannplan** (1956) schlägt vor, die Belegschaft am steuerlichen Gewinn der Unternehmung abzüglich einer Vorabverzinsung des Eigenkapitals zu beteiligen, die jedoch nicht bar ausgezahlt, sondern in Form einer Kapitalbeteiligung gewährt wird und zu Anteilszertifikaten der AN führen. Die genannten Pläne ähneln einander durch ihre Form der Miteigentumszertifikate verhüllte Selbstfinanzierung der Unternehmung und gleichzeitige Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand durch Umverteilung von Unternehmerrgewinne (Umverteilung von Vermögenszuwächsen) **Robert Völker** führte 1951 eine Erfolgsbeteiligung als Ausdruck der betrieblichen Partnerschaft und zur Begründung betrieblichen Miteigentums in Arbeitnehmerhand ein. Der Plan von **Hermann Nägele** sah die Möglichkeit vor, den Arbeitnehmern stille Beteiligungen anzubieten, die dann an den Gewinnverteilungen beteiligt werden. Der **Spindler Plan** beteiligt die Arbeitnehmer zu 25% am Gewinn, und bietet an, aus dieser Beteiligung eine Substanzbeteiligung an dem Unternehmen zu erwerben (Bindung der Ertragsanteile an das eigene Unternehmen). (weitere Beispiele: sieh Esser u. Falthäuser „Beteiligungsmodelle“ – Aktuelle Personalführung, München 1974)

³ Clark, John Bates „Philosophy of Wealth“, Boston 1886

3. Auf der Stufe der „**partial cooperation**“ bemühen sich die Arbeitgeber und Arbeitnehmer in kooperativer Zusammenarbeit um die Verbesserung des betrieblichen Erfolgs und die Arbeitnehmer werden an den Gewinnen beteiligt.
4. Die vierte Stufe der „**full cooperation**“ ist erreicht, wenn die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer zur Bildung von Kapital in Arbeitnehmerhand verwendet wird; die Gewinnanteile der Arbeitnehmer werden nicht mehr bar ausgeschüttet und konsumtiv verwendet, sondern im Unternehmen investiert. Neben dem Arbeitseinkommen erhält der Arbeitnehmer eine Kapitalrente. „full cooperation makes him (the employee) both an employer and a capitalist”.⁴ Konkrete Utopie einer klassenlosen kapitalistischen Gesellschaft – sofern man mit Marx die Klassen entsprechend den Eigentumsverhältnissen bildet.

Verteilungsschlüssel

Vom Standpunkt der Gerechtigkeit aus hätte der Faktor Arbeit (die Arbeitnehmer) den Anspruch auf den Erlösanteil, der ihm zuzurechnen ist, da er von ihm verursacht wurde; das „*sum cuique*“ wäre dem Faktor Arbeit und im weiteren dem einzelnen Arbeitnehmer dann zuerkannt, wenn er seinem Beitrag zur Leistungserstellung entspräche. Hinter dieser einfachen Forderung verbirgt sich das komplexe Problem der Messbarkeit dieses Beitrags. Soweit ich sehe ist eine klare Antwort auf das Messbarkeitsproblem bis heute nicht gefunden. Das Zurechnungsproblem ist vergleichbar mit dem der Kuppelproduktion: eine mathematische, verursachungsgetreue Verteilung der Kosten auf die Kuppelprodukte ist nicht möglich. Ergebnis: Das Problem der Zurechnung des Erlösanteils, der von dem Faktor Arbeit verursachungsgerecht zu zuordnen wäre, ist bisher nicht gelöst worden. Die Zurechnung wird daher immer eine Kompromisslösung sein, von der dann als eine befriedigenden Ergebnis

⁴ Clark a.a.O. S. 197

gesprochen werden kann, wenn es von den Beteiligten als gerecht empfunden wird. Dabei ist im einzelnen zum einen das Problem der Faktorverteilung und zum anderen das Problem der personellen Verteilung auf die einzelnen Individuen der Betriebsgemeinschaft zu lösen. Das Unterschiedsprinzip könnte theoretisch einen gerechtigkeitspezifischen Haltepunkt abgeben, praktisch dürften sich allerdings hochdifferenzierte Kalkulationsprobleme stellen. Das Unterschiedsprinzip bleibt allerdings unbeschadet durch dieses Kalkulationsproblem als Grundsatz der Beurteilung und Legitimation von Unterschieden zumindest von richtungsweisender Orientierungskraft.

Die tatsächliche individuelle „Zurechnung“ erfolgt zunächst durch Lohn/Gehalt und Gratifikationen. Lohn und Gehalt sowie tarifliche Gratifikationen sind Ergebnis von Verhandlungen oder Sprüchen von Schiedsstellen. Es sei zunächst einmal dahingestellt, ob sie den Test an Hand des Unterschiedsprinzips bestehen. Sie haben auf jeden Fall im Alltagsverständnis den Charakter der Abgeltung für die erbrachte Leistung und gehen im betrieblichen Rechnungswesen als Personalkosten in die GuV ein.

Unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten allerdings sollte eine weiter gehender Anspruch der Arbeitnehmer anerkannt werden: ein Anteil am Gewinn. Wie aber ist der multifaktorell erwirtschaftete Gewinn auf die Produktionsfaktoren zu verteilen?

Eine theoretische Näherung geschieht durch folgende Überlegung: Aus der Produktionskostentheorie wissen wir: Die betrieblichen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital sind meist und in gewissen Grenzen substituierbar. Die Leistungserstellung kann durch verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der kompensatorischen Faktoren Kapital und Arbeit erfolgen. Das Substitutionsverhältnis wird durch die Grenzzraten der Substitution, die von den

Grenzproduktivitäten abhängen, ausgedrückt. Die theoretischen Mengenkombinationsmöglichkeiten, die bezüglich der produzierten Gütermengen indifferent sind, liegen auf einer Indifferenzkurve. Der Unternehmer wird die Kombinationsmöglichkeit wählen, die die Produktion der Gütermenge X zu minimalen Kosten ermöglicht. Er wird daher Arbeit durch Kapital (und umgekehrt: Kapital durch Arbeit) bis zur Minimalkostenkombination substituieren. Am Punkt der Minimalkostenkombination verhalten sich die Grenzproduktivitäten der Faktoren zueinander wie ihre Preise.

Sofern wir eine Verteilung der Gewinne gemäß den Verursachungsgrößen der Produktionsfaktoren vornehmen wollen, bieten sich als Maßgrößen der Verteilung die Kosten der Produktionsfaktoren an. Sie stehen im gleichen Verhältnis wie die verursachenden Grenzproduktivitäten.

Die Verteilung der Gewinne (nach Vorwegverzinsung des Eigenkapitals und Rückstellung einer Selbstfinanzierungsquote) wird dem gemäß vorgeschlagen als folgendes Verhältnis: Kosten des Faktors Arbeit (Anteil des Faktors Arbeit, oder Quote der Arbeitnehmerschaft) zu Kosten des Faktors Eigenkapital (Anteil des Faktors Kapital, oder Quote der Eigner des Unternehmens).

Die personelle Verteilung könnte nach der individuellen Lohn- und Gehaltssumme erfolgen; einen guten Grund für eine solche Verteilung dürfen wir annehmen, wenn Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit vorliegt, d.h. der Grundsatz des Unterschiedsprinzips zumindest richtungsweisend beachtet worden ist und die Ergebnisse allseitige Zustimmungswürdigkeit beanspruchen dürfen.

Thomas Bausch