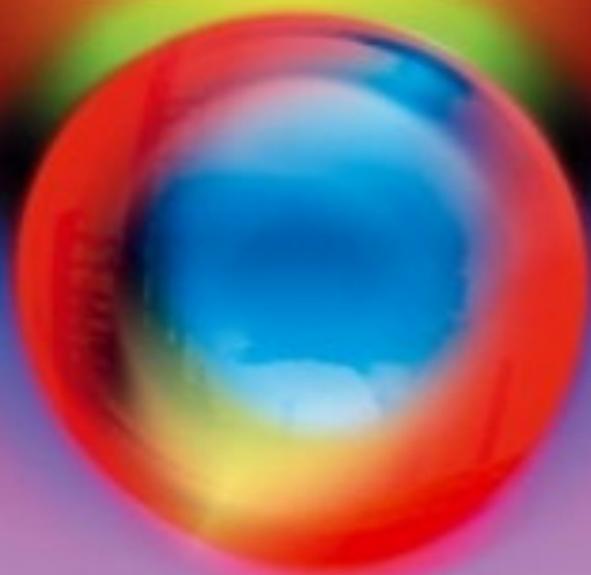


Ethik und Ökonomie  
Band 4



Michael Schramm

## Ökonomische Moralkulturen

Die Ethik differenter Interessen  
und der plurale Kapitalismus

**m**etropolis

# **Ethik und Ökonomie**

**Band 5**

Herausgegeben von

Thomas Beschorner, Matthias Kettner, Hans G. Nutzinger,  
Stephan Panther, Josef Wieland

Michael Schramm

# **Ökonomische Moralkulturen**

Die Ethik differenter Interessen und  
der plurale Kapitalismus

Metropolis-Verlag  
Marburg 2008

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH  
Bahnhofstraße 16a, 35037 Marburg, Deutschland  
<http://www.metropolis-verlag.de>  
Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2008  
Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-89518-640-0

# Inhalt

Einleitung: Moral Cultures matter! .....	11
1 Faktor Moralkultur. Die empirische Relevanz von Belief Systems für die ökonomische Performance .....	17
➤ <i>Fallbeispiel 1: Fujitsu Siemens Computers</i> .....	18
1.1 (Moral)Kulturen als mental programmierte Sinnkonstrukte zur Lösung von Problemen .....	23
1.2 Das Zwiebelmodell kultureller Schichten .....	25
1.3 Die moralkulturelle Dimension der ökonomischen Kulturebenen .....	28
1.4 Überblick über die lokalen (Moral)Kulturen .....	30
2 Relational Governance. Die konfuzianisch „gedeckelten“ Moralkulturen .....	33
2.1 „Konfuzianischer Kapitalismus“ .....	33
2.2 Die Kulturmoral des K‘UNG FU-TSE .....	36
2.3 KONFUZIUS und Marktwirtschaft .....	42
➤ <i>Fallbeispiel 2: Wang (Laboratories)</i> .....	43
➤ <i>Fallbeispiel 3: Samsung Group</i> .....	49
2.4 Kampfestugenden und Marktwirtschaft .....	52
3 Was die Dinge treibt. Moralkulturelle Interessen und formale Institutionen .....	55
3.1 Werte im Plural .....	55
3.2 Moralkulturelle Identitätssemantiken .....	61
3.3 Moralkulturelle Aisthetik von Interessen .....	63
3.3.1 Moralkulturelle Wahrnehmungskonstruktionen. Die Aisthetik von Interessen .....	64
3.3.2 Die Attraktivität der moralkulturellen Interessensaisthetik .....	71

3.4	Formale und informale Institutionen. Kultur in institutionenökonomischer Sicht .....	72
4	Was wirklich geschieht. Eine Ontologie moralökonomischer Transaktionen .....	77
4.1	Stakeholder Theory: Akteure .....	79
4.2	Governanceethik: Moralökonomische Transaktionen (Tm) .....	80
4.3	Von Fasern, Fäden und Ereignis-Rhizomen. Ontologische Hintergründe .....	82
4.4	Tm-Rhizome. Ethische Schlussfolgerungen .....	90
5	Baumkultur. Religion, Moral und Ökonomie islamischer Gesellschaften .....	93
5.1	Ökonomische Daten der islamischen Kernkultur .....	93
5.2	Entwicklungslinien der islamischen Moralkultur .....	95
5.3	Die „fünf Pfeiler“ der islamischen Moralkultur .....	97
5.4	Der Koran als göttliches Fundament der gesamten islâmischen Moralkultur .....	99
5.5	Die Wirtschaft der islâmischen Moralkultur .....	100
5.5.1	Der exegetische Approach .....	101
5.5.2	Der institutionentheoretische Approach .....	103
6	Interessen und Vorteile. Zur Theorie ökonomischer und moralischer Kosten .....	109
	➤ <i>Fallbeispiel 4: Levi's in China</i> .....	109
6.1	Moralische Interessen .....	113
6.2	Interessen und Kosten: ökonomisch und moralisch .....	117
6.3	Die Kontingenz der ökonomischen Kosten moralischer Initiativen .....	121
7	„My duty to make money“. Die USA und Schwaben als westliche Moralkulturen .....	125
7.1	„American Exceptionalism“. Die Moralkultur der Vereinigten Staaten von Amerika .....	125
7.1.1	Daten und Tatsachen .....	126
7.1.2	MAX WEBER und die calvinistische Erwerbsethik .....	127

7.1.3	Die puritanische Arbeits- und Erwerbsethik in den USA .....	132
➤	<i>Fallbeispiel 5: Moralkulturelle Hintergründe bei FREDERICK WINSLOW TAYLOR</i> .....	135
➤	<i>Fallbeispiel 6: JOHN DAVISON ROCKEFELLER</i> .....	138
7.1.4	Moralkultur und Wirtschaft in den USA heute .....	141
7.2	„Schaffe, schaffe ...“. Moralkultur und Wirtschaft im Schwäbischen .....	145
7.2.1	Der Aufstieg der Kehrwoche .....	146
7.2.2	Der schwäbische Pietismus im 18. und 19. Jahrhundert .....	147
7.3	Schwäbische und US-amerikanische Wirtschaftskultur heute .....	148
➤	<i>Fallbeispiel 7: DaimlerChrysler</i> .....	149
8	Der Homo Oeconomicus Culturalis (HOC). Zur Integration von ökonomischem und moralkulturellem Approach .....	155
8.1	Der Homo Oeconomicus und seine differenten Interessen .....	156
8.2	HOC I: Unterschiede oder Entwicklungen .....	158
8.3	HOC II: Situationslogik ← Situationsdefinition .....	161
9	Kulturkapital (Cultural Capital). Werte und Ökonomie .....	165
10	Kárma und Kapital. Die indischen Moralkulturen .....	173
10.1	Auf dem Weg zum Big Player. Einige ökonomische Vergleichsdaten zu Indien .....	173
10.2	Moralkulturelle Faktoren .....	176
10.3	Kapital und Kárma. Ökonomische Effekte der indischen Moralkultur .....	181
11	Die Ethik differenter Interessen. Zur Grammatik normativer Konflikte .....	187
11.1	Moralkulturen, differente Interessen, normative Konflikte .....	187
11.2	Begründungs- und Anwendungsdiskurse in einer Ethik differenter Interessen .....	195

11.3	Der begründungstheoretische Beitrag zu normativen (moralkulturellen) Konflikten auf der Anwendungsebene .....	211
12	Pluraler Kapitalismus. Ethik und Ökonomik der globalen Marktwirtschaft .....	213
	Literatur .....	219

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Hauptursachen für Missverständnisse (Fujitsu Siemens Computers) .....	19
Abb. 2: Entscheidungskompetenz (Fujitsu Siemens Computers) .....	19
Abb. 3: Rollenvorstellungen (Fujitsu Siemens Computers) .....	21
Abb. 4: Die „Zwiebel“ kultureller Schichten .....	26
Abb. 5: Mögliche Differenzierung von Moralkulturen .....	30
Abb. 6: Konfuzianismus und Unternehmen in Südostasien .....	43
Abb.7: Differente Wertekulturen (Westen, Südostasien) und ökonomische Effekte .....	51
Abb. 8: Heterogene Werte .....	59
Abb. 9: Grundtypen der Schlussfolgerung bei CHARLES S. PEIRCE .....	67
Abb. 10: Institutionenökonomisch relevante Faktoren .....	74
Abb. 11: T(m) in der Governanceethik .....	81
Abb. 12: Organisationen und Transaktionen .....	87
Abb. 13: Organisationale Netzwerke .....	87
Abb. 14: T(m) in der Governanceethik (flach) .....	92
Abb. 15: Nettoumsätze (net sales) Levi Strauss & Co. weltweit .....	112
Abb. 16: Interessen und Kosten .....	118
Abb. 17: Korruption und Aufträge: „Kann das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führen?“ .....	123
Abb. 18: Moralkulturelle Einstellung zur Arbeit (USA; D) .....	127
Abb. 19: Das puritanisch beeinflusste Wertesystem in den USA .....	138
Abb. 20: Politische Einstellungen USA und Deutschland .....	141
Abb. 21: Moralische Einstellungen in den USA und in Deutschland .....	142

Abb. 22: Ökonomische Einstellungen in den USA und in Deutschland .....	143
Abb. 23: German and US Preferences for More Work .....	145
Abb. 24: Homo Oeconomicus und Interessen .....	156
Abb. 25: Vertrauenskultur und Wirtschaftsentwicklung .....	166
Abb. 26: Kulturkapital, Kosten und Interessen .....	168
Abb. 27: Kulturkapitalien und ökonomische Kulturebenen .....	171
Abb. 28: GDP Indien, USA, Japan, Deutschland, China .....	174
Abb. 29: GNI per capita, Indien, USA, Japan, Deutschland und China .....	175
Abb. 30: GDP Indien 2000 bis 2005 .....	175
Abb. 31: Prozentanteile an der weltweiten Wirtschaftsleistung (2004 bis 2050) .....	176
Abb. 32: Kosmische Ausmaße der Zeitzyklen im Hinduismus .....	179
Abb. 33: Die vier klassischen Kasten (várnas) .....	180
Abb. 34: Logik ethischer Argumentationsstrukturen .....	197
Abb. 35: Vielfalt von kulturellen Einflüssen im pluralen Kapitalismus .....	214

## Einleitung: Moral Cultures matter!

Erstens ist die Welt bunt. Und zweitens kann man (trotzdem) nicht alles haben. Dass man auch in Sachen Wirtschaft nicht alles haben kann, hat die Menschheit mittlerweile gelernt: Sozialistische Planwirtschaften funktionieren nicht nachhaltig (weder ökonomisch noch ökologisch), und zu Wirtschaftssystemen, die das liberale Instrument eines ausdifferenzierten Systems des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs nutzen, gibt es vermutlich keine Alternative<sup>1</sup>. Dennoch leben wir nicht in einer Welt, die in ökonomischer Hinsicht nur noch durch *eine* Form des Kapitalismus regiert würde. Die Welt des Kapitalismus ist mittlerweile eine recht bunte Welt, in der es nicht nur *den* („neoliberalen“) Kapitalismus angloamerikanischer Prägung gibt. Wir leben auf einem Erdball, der eine Vielfalt von Kapitalismusvarianten aufweist: Es gibt unterschiedlich programmierte Wirtschaftssysteme und unterschiedlich strukturierte Unternehmensorganisationen. Unsere globale ökonomische Welt ist die eines *pluralen Kapitalismus*. Die Pluralität des globalen Kapitalismus ist das Ausgangsthema dieses Buches.

Die kapitalistische Pluralität hat mehrere Ursachen, sie hat aber nicht zuletzt mit den verschiedenartigen *Moralkulturen* auf unserer Erde zu tun. Diese differenten Moralkulturen färben den globalen Kapitalismus bunt. Sie sind zugleich eine Herausforderung für die Ethik, die sich mit gemeinsamen, vor allem aber auch mit widerstreitenden Interessen zu befassen hat. Denn die Interessendifferenzen beruhen häufig auf den moralkulturellen Differenzen. So schrieb MAX WEBER schon vor fast hundert Jahren:

<sup>1</sup> In dieser Hinsicht hat FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK (1973 / 1980, S. 18) völlig recht: „Alle totalitären Doktrinen, von denen der Sozialismus nur die vornehmste und einflussreichste ist, [...] sind falsch [...] wegen einer falschen Vorstellung von den Kräften, die die Große Gesellschaft und die Zivilisation möglich gemacht haben“. Ob auch HAYEKs Vermutung zutrifft, diese totalitären Doktrinen seien nicht wegen ihrer weltanschaulichen (religiösen, moralkulturellen) Werte falsch, würde ich hingegen bezweifeln.

„Interessen (materielle und ideelle), nicht: Ideen beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die ‚Weltbilder‘, welche durch Ideen geschaffen wurden, haben sehr oft als ‚Weichensteller‘ die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte“<sup>2</sup>.

WEBERS Diagnose beschreibt präzise einen konzeptionellen Kernpunkt dieses Buchs: Es gibt eine Pluralität unterschiedlichster Interessen – „materielle“ wie „ideelle“, ökonomische und moralische, Überlebens- und Machtinteressen, monetäre sowie religiöse Interessen. Und es sind immer *Interessen*, die die Dinge (an)treiben. Diese Pluralität von Interessen ist das empirische Ausgangsdatum für die Ethik. Der „Job“ der Ethik (Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Sozialethik) besteht in einem konzeptionellen Diversity Management von Interessen unter dem begründungstheoretischen Gesichtspunkt der Gerechtigkeit oder Fairness. In diesem Sinn ist Ethik grundsätzlich eine *Ethik differenter Interessen*, oder kurz: eine *Interessenethik*.

Doch unsere individuell unterschiedlichen Interessen schweben nicht im luftleeren Raum. Sie haben vielmehr einen (moral)kulturellen Hintergrund. „Weltbilder“, „Ideen“, Moralkulturen kanalisieren „die Bahnen, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegt“. Eine solchermaßen kanalisierende Funktion für die „Bewegungsbahnen“ der Interessen kommt den Moralkulturen auch im Bereich wirtschaftlicher Transaktionen zu: Die unter anderem moralkulturell geprägte Pluralität im globalen Kapitalismus zeigt sich einerseits auf der Unternehmensebene, sei es im Hinblick auf die individuellen Verhaltenserwartungen von Managerinnen oder Mitarbeitern oder sei es im Hinblick auf die Organisationsstrukturen. Ebenso gravierend sind andererseits aber auch die Differenzen auf der Ebene des lokalen Wirtschaftssystems: Hier differieren die Interessen hinsichtlich der Frage, wie die genauere Ausgestaltung – systemtheoretisch gesprochen: die genauere Programmierung – des Marktsystems aussehen sollte. Das US-amerikanische Modell des Kapitalismus unterscheidet sich ebenso deutlich vom deutschen Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“ wie vom chinesischen „guanxi“- oder „crony“-Kapitalismus<sup>3</sup> oder den sehr heterogenen Formen eines isla-

<sup>2</sup> WEBER (1920 / 1988b), S. 252.

<sup>3</sup> Es ist klar, dass diese gängigen Etiketten („guanxi“, „crony“) zunächst einmal nur Stereotypen sind, deren empirische Geltung lokal überprüft werden muss.

misch geprägten Wirtschaftens<sup>4</sup>. Um diesen (engeren) Bereich der *ökonomischen Moralkulturen* geht es. Moralkulturen besitzen ökonomische Bedeutung und prägen die Interessen ökonomisch einschlägiger Akteure (Unternehmen, Wirtschaftspolitikerinnen, Konsumenten usw.) inhaltlich. Moralkulturen sind einerseits die Software der ökonomischen Hardware, und die jeweilige Moralkultur ist die „Brille“ des Homo Oeconomicus, ohne die er blind wäre<sup>5</sup>. Andererseits kann keine Moralkultur im luftleeren Raum schweben, sondern muss sich ökonomisch bewähren, will sie nicht degenerieren oder evolutionär aussterben. Moralkulturen sind notwendigerweise *ökonomische* Moralkulturen. Ohne die Hardware kann auch die Software auf Dauer nicht überleben. Der Begriff „*ökonomische* Moralkulturen“ signalisiert, dass die diversen Dimensionen des Ökonomischen (ich werde hier „ökonomisch<sub>1</sub>“, „ökonomisch<sub>2</sub>“ und „ökonomisch<sub>3</sub>“ unterscheiden; siehe die Kap. 6 und 8) genuine Bestandteile des ethischen Problems sind (unmittelbar auf der Anwendungsebene, mittel- und langfristig auch auf der Begründungsebene)<sup>6</sup>.

Die Globalisierung hat uns mit der Erkenntnis konfrontiert, dass der moralkulturelle Faktor ökonomisch relevant ist. Das ist eine Tatsache, die im Prinzip schon lange bekannt ist und der mittlerweile seit Jahrzehnten etwa unter dem Logo „Interkulturelles Management“ Rechnung getragen wird<sup>7</sup>. Wenn es nur darum ginge, hätte ich dieses Buch nicht schreiben müssen. Ich glaube aber, dass die Moralkulturen auch für das *Theorie-design der Wirtschafts- und Unternehmensethik* von Belang sind. Es geht nicht nur um die Pragmatik eines moralkulturellen Diversity Manage-

<sup>4</sup> Hier findet man oftmals unproduktive rent-seeking-Gesellschaften, aber auch ökonomisch erfolgreiche Modelle, die bereits als „islamischer Calvinismus“ bezeichnet wurden.

<sup>5</sup> „Ethik ohne Ökonomik ist leer, Ökonomik ohne Ethik ist blind“ (HOMANN 2001b, S. 24). Allerdings passt dieser Satz m.E. nicht zu einer „ökonomischen Theorie der Moral“, nach der moralische Interessen in Wirklichkeit wiederum nur ökonomische Interessen seien und der Moral nur (noch) die ökonomische Aufgabe zugeschrieben wird, „die Verlässlichkeit wechselseitiger Verhaltenserwartungen sicherzustellen“ (HOMANN / LÜTGE 2004, S. 33).

<sup>6</sup> Als *Ökonom* formuliert JOSEF WIELAND, dass die Governanceethik „die ökonomische Theorie so zu entwickeln und umzubauen [*sucht*], dass Moral zu einem genuine Bestandteil des ökonomischen Problems wird“ (WIELAND 2005, S. 111). Als *Ethiker* habe ich in umgekehrter Form formuliert.

<sup>7</sup> HOFSTEDE (1991 / 2001); HAMPDEN-TURNER / TROMPENAARS (1994); HAMPDEN-TURNER / TROMPENAARS (2000); LEWIS (1996 / 2000).

ments, sondern ebenso um konzeptionelle Konsequenzen sowohl für die ökonomische als auch für die ethische Theorie<sup>8</sup>. Im Bereich der Ökonomik ist insbesondere die methodologische Figur des *Homo Oeconomicus* betroffen, in der Ethik bedarf es vor allem einer kohärenten *Theorie differenter Interessen*. Insofern gilt sowohl für die wirtschaftliche Praxis als auch für die moralökonomische Theorie: *Moral Cultures matter!*<sup>9</sup> Dass diese Formel keine Leerformel bleibt, ist der Zweck der nachfolgenden Erörterungen.

Ich stufe die Wirtschafts- und Unternehmensethik als interdisziplinäres Geschäft ein. Tendenziell befassen sich dabei die ausdifferenzierten Sozialwissenschaften (Ökonomik, Soziologie) mit den *Anwendungsbedingungen* der Moral: „[H]insichtlich einer *effizienten Umsetzung* moralischer Zielvorstellungen ist die Logik der *Ökonomik* dem überkommenen Repertoire einer sich um Praxisrelevanz mühenden *Sozialethik* deutlich überlegen“<sup>10</sup>. Nun gibt es aber nicht nur Anwendungsprobleme, sondern auch grundsätzlichere inhaltliche Begründungsfragen. Wir haben es nicht nur – um die Formulierung NIKLAS LUHMANNs aufzugreifen – mit institutionellen oder organisationalen „(Gesellschafts)Strukturen“ zu tun, sondern auch mit „Semantik(en)“. Ich nenne die Disziplinen, die sich mit Begründungsfragen herumschlagen (Theologie, Philosophie, Ethik), welche mit der (offenen) Dimension des „Ganzen“ des menschlichen Daseins zu tun haben, „Ganzheitssemantiken“<sup>11</sup>. Der Fokus des ganzheits-

<sup>8</sup> Erfreulicherweise deutet sich ein Cultural Turn in der ökonomischen Theorie an: vgl. etwa BLÜMLE / GOLDSCHMIDT / KLUMP / SCHAUENBERG / SENGER (2004); FORSCHUNGSGRUPPE UNTERNEHMEN UND GESELLSCHAFTLICHE ORGANISATION (FUGO) (2004); LEIPOLD (2006); BESCHORNER / LINNEBACH / PFRIEM / ULRICH (2007); LEE-PEUKER / SCHOLTES / SCHUMANN (2007).

<sup>9</sup> „Wenn es darum geht aufzuzeigen, warum Institutionen in einigen Ländern besser funktionieren als in anderen, so kann heute trotz aller Messprobleme die Bedeutung von Religion und Kultur kaum noch bestritten werden, auch wenn es keine einfachen Wahrheiten gibt“ (HAGEMANN 2007, S. 6). Wichtig auf diesem Weg etwa: BOULDING (1972) oder ABRAMOVITZ (1986).

<sup>10</sup> HÖHN (2002), S. 262\*.

<sup>11</sup> Moderne Gesellschaften sind auch im Hinblick auf ihre Wissenschaften funktional differenzierte Gesellschaften. Im Prozess der Ausdifferenzierung positiver Einzelwissenschaften sind Theologie und Philosophie als „Ganzheitssemantiken“ gewissermaßen übriggeblieben. Ganzheitssemantiken sind Diskursarten, die sich nach wie vor noch dem „Ganzen“ des menschlichen Daseins widmen. Doch die vielfältigen Kompetenzen für Einzelfragen wurden eben herausdifferenziert und den positi-

semantischen Approachs liegt, was ethische Probleme anbelangt, auf der *inhaltlichen* Ebene der Moral. Der Begründungsdiskurs über die Legitimität unterschiedlicher Interessen steht hier im Vordergrund. „Normative Konflikte“ sind das Thema<sup>12</sup>. Und die argumentative Aufarbeitung der inhaltlichen Aspekte normativer Konflikte ist das Geschäft der Ethik, die angesichts der widerstreitenden Pluralität unterschiedlichster (normativer) Interessen als „Ethik differenter Interessen“ ein konzeptionelles (= ethisches) Diversity Management von Interessen unter dem Blickwinkel der einer fairen Gerechtigkeit zu betreiben hat.

Vor mehr als 150 Jahren schrieb ALEXIS DE TOCQUEVILLE (\*1805; †1859) über Europa:

„Man schreibt [*in Europa*] den Gesetzen zu viel, den Sitten zu wenig Bedeutung zu“<sup>13</sup>.

Ich weiß nicht genau, ob diese Einschätzung TOCQUEVILLES, man setze in Europa oder Deutschland das Schwergewicht zu sehr auf die formalen Institutionen („Gesetze“) und zu wenig auf die informalen Institutionen der lokalen Moralkulturen („Sitten“), heute (noch) so zutrifft. Jedenfalls möchte ich mir als Ethiker nicht den Vorwurf zuziehen, den „Sitten“ eine zu geringe empirische Relevanz zuzubilligen. Deswegen habe ich dieses Buch über die Moralkulturen und die Ethik der (moralkulturellen) Differenzen geschrieben.

ven Einzelwissenschaften übertragen. Im Bild gesprochen: Die Ganzheitssemantiken wurden „entkernt“.

<sup>12</sup> Normative Konflikte liegen vor, wenn es nicht nur um das Konfliktieren von *Eigeninteressen* geht, das normalerweise durch „technische“ oder ökonomische Zweckmäßigkeitsargumente gelöst werden kann, sondern wenn es um unterschiedliche moralische Hintergrundüberzeugungen, um divergierende Wertgrundlagen, Menschenbilder, um weltanschauliche = *ethische* Grundsatzfragen, kurz eben: um *normativ* Grundsätzliches geht (KAUFMANN 1997, S. 156).

<sup>13</sup> TOCQUEVILLE (1835-1840 / 1976), S. 356 f..

elle Tugendmoral allein zu stützen<sup>71</sup>. Richtig aber ist, dass man bei Konfuzius vergeblich nach einer expliziten Institutionenethik sucht.

Im Verlauf der Jahrtausende ist dieser Konfuzianismus immer wieder neu reformuliert worden und hat sich – lokal unterschiedlich – mit zahlreichen anderen Religionen und Weltanschauungen vermischt. Dennoch kann man sagen, dass in fast allen südostasiatischen Gebieten (China, Japan, Korea, Taiwan, Vietnam, Singapur) die Werte- oder Moralkultur (neo)konfuzianisch „gedeckt“ wurde<sup>72</sup>.

### 2.3 KONFUZIUS und Marktwirtschaft

Folgt man dem 1995 erschienenen Buch „Trust“ von FRANCIS FUKUYAMA, dessen deutschen Titel „Konfuzius und Marktwirtschaft“<sup>73</sup> ich in der Überschrift übernommen habe, so stellt man fest, dass die drei südostasiatischen Kulturräume Cultural China, Japan und Südkorea zwar allesamt konfuzianisch „gedeckelte“ Kulturen sind, also Kulturen verkörpern, in denen (hierarchisch geordnete) Beziehungen einen zentralen Wert darstellen, dass diese drei Kulturräume aber dennoch den (Neo)Konfuzianismus als Moralkultur unterschiedlich adaptiert haben. Dabei hat diese je unterschiedliche adaptierte Moralkultur des Konfuzianismus auch unterschiedliche Auswirkungen im Blick auf die Struktur von Wirtschaftsunternehmen. Die Zusammenhänge, die den Stand von 1995 abbilden, verdeutlicht die Abb. 6..

(1) *Cultural China*. In Cultural China stehen traditionell die *familienorientierten* Beziehungen (*guanxi* = Beziehung) im Mittelpunkt. Aufgrund dieses chinesischen Konfuzianismus ist der traditionelle Grundtypus des chinesischen Unternehmens das Familienunternehmen. Vorab möchte ich gleich darauf hinweisen, dass sich dies derzeit (nach 1995)

<sup>71</sup> So aber die m.E. zu kurzschlüssige, weil nicht zwischen Ideal und Realität differenzierende These bei FU / PENG / KENNEDY / YUKL (2004), FERNANDEZ (2004) sowie ihnen folgend WIELAND (2006), S. 139 f.

<sup>72</sup> Unter dem „Deckel“ des Konfuzianismus gibt es in Südostasien dann eine ganze Fülle unterschiedlicher religiöser Vorstellungen, insbesondere etwa den alten Glauben an ein Weiterleben der Ahnen (incl. Ahnenkult), einen „sinisierten“ Buddhismus (Buddhanatur + Himmels Glaube) sowie diverse daoistische Kirchen, in denen die Hoffnung auf Unsterblichkeit eine zentrale Rolle spielt.

<sup>73</sup> FUKUYAMA (1995b).

ändert (ich komme darauf zurück), aber traditionell ist die typische chinesische Firma im Bereich der *privaten* Wirtschaft tatsächlich das kleine Familienunternehmen<sup>74</sup>.

Abb. 6: Konfuzianismus und Unternehmen in Südostasien  
(nach FRANCIS FUKUYAMA, 1995)

konfuzianisch „gedeckelte“ Wertekultur → harmonische Beziehungen (intern)			
	Beziehungstypus	Unternehmensstruktur	Metapher
Cultural China	familienorientierte Beziehungen ( <i>guanxi</i> )	kleine Familienunternehmen (in der Privatwirtschaft)	Sandhügel (aus Familien-Sandkörnern)
Japan	gruppenorientierte Beziehungen	große Unternehmensgruppen	Granitblock (Gesellschaft als dichtes Beziehungsnetz)
(Süd) Korea	familien- plus gruppenorientierte Beziehungen	große Familienunternehmen (staatlich gefördert)	mehrere Sandburgen ( <i>chaebol</i> )

➤ Fallbeispiel 2: Wang (*Laboratories*)

AN WANG (\*1920; †1990), der 1945 von Shanghai in die Vereinigten Staaten ausgewandert war, gründete 1951 mit angesparten 600 US-\$ das Computerunternehmen *Wang Laboratories* (später: *Wang Global*). Er entwickelte ein Patent für das magnetische Speichern von Informationen und verkaufte dieses 1956 für 500.000 \$ an IBM. Mitte der 60iger Jahre erreichten die *Wang Labs* mit einem auch von Nichtfachleuten nutzbaren elektronischen Rechner (Serie 300; Preis 1.700 \$) die Marktführerschaft in diesem Bereich. 1973 brachte *Wang* die ersten PCs (Personal Computer; Serie 2200) auf den Markt. Das Unternehmen erzielte 1984 einen Umsatz von 2,3 Mrd. \$ (bei knapp 25.000 Mitarbeitern).

<sup>74</sup> Aufgrund des Kommunismus gab und gibt es in der VR China auch viele staatliche Großbetriebe (Reedereien usw.), aber im privaten Sektor dominier(t)en – traditionell-kleinere Familienunternehmen.

Das altersbedingte Ausscheiden AN WANGS aus der Unternehmensleitung in den 80er Jahren offenbarte in der Folge die Hartnäckigkeit der familialistischen Adaption der Moralkultur des Konfuzianismus in China: An Wang bestand nämlich „darauf, daß sein [...] Sohn Fred Wang an die Unternehmensspitze nachrückte. So wurde Fred Wang über die Köpfe mehrerer verdienter und fähiger Topmanager hinweg, darunter auch John Cunningham, der Insidern bereits als designierter Nachfolger des alten Wang gegolten hatte, auf den Chefsessel gehievt. Irritiert und erzürnt über diesen offensichtlichen Fall von Vetternwirtschaft nahmen gleich mehrere amerikanische Wang-Manager ihren Hut. Der anschließende Sturz der Wang Laboratories war selbst für ein Unternehmen in der nicht gerade für ihre Stabilität bekannten Computerindustrie dramatisch. Nach nur einem Jahr unter der Führung von Fred Wang wiesen die Wang Laboratories erstmals in ihrer Geschichte einen Verlust aus<sup>75</sup>. Er belief sich 1989 auf 400 Mio. US-\$. FREDERICK WANG trat zurück. In wenigen Jahren verloren die *Wang Labs* fast 90 Prozent ihrer Börsennotierung und mussten 1992 schließlich Konkurs anmelden. Der drohende Bankrott wurde nur mit erheblichen Mühen abgewendet. 1999 wurde das Unternehmen von *Getronics NV* übernommen (Kaufpreis: ca. € 1,8 Mrd.). Erst nach dem Rücktritt FRED WANGS hatte AN WANG eingeräumt, dass seine Entscheidung, den eigenen Sohn auf den Chefsessel zu hieven, wohl ein Fehler gewesen sei und dass der Filius die Anforderungen des Firmenmanagements nur zu 75 Prozent erfüllt habe (was eine entschieden beschönigende Prozentzahl sein dürfte). ◀

FUKUYAMA schreibt nun zum Zusammenhang der familiastisch adaptierten Moralkultur des Konfuzianismus und den Unternehmensstrukturen in China:

„Trotz der weltweit explosionsartigen Vermehrung chinesischer Unternehmen in den letzten beiden Jahrzehnten und der glitzernden High-Tech-Fassade vieler dieser Gesellschaften ruhen sie nach wie vor auf traditionellen Familienbanden. Die Familien stellen das soziale Kapital zur Unternehmensgründung bereit, gleichzeitig aber verkörpern sie ein wichtiges strukturelles Hindernis, das in vielen Fällen die Evolution der Familienunternehmen in stabile Großunternehmen unmöglich macht. [...] Die Wurzeln der chinesischen Familie sind ebenso stark

<sup>75</sup> FUKUYAMA (1995b), S. 92.

wie tief. [...] Trotz unterschiedlicher politischer Umgebungen können wir von einer relativ homogenen chinesischen ‚Wirtschaftskultur‘ sprechen, die sich deutlich von der japanischen oder der koreanischen unterscheidet<sup>76</sup>.

Tatsächlich fällt die geringe Größe der meisten chinesischen Privatunternehmen ins Auge, was daher rührt(e), dass sich diese Privatunternehmen (noch) in Familienbesitz befinden. In diesem Sinn hat der chinesische Schriftsteller LIN YUTANG die chinesische Gesellschaft und Wirtschaft mit einem lockeren „Sandhügel“ aus „Sandkörnern“ (Familien, kleine Familienunternehmen) verglichen. Die geringe Größe chinesischer Privatunternehmen erklärt auch das (weitgehende) Fehlen chinesischer Markennamen (im Gegensatz zu bekannten Marken aus Japan oder Südkorea).

Es ist nun allerdings wichtig zu sehen, dass sich im Zuge der seit 1986 andauernden permanenten Wirtschaftsreformen in China derzeit die Dinge erheblich zu verändern scheinen:

- Zunächst einmal ist moralkulturell festzustellen, „dass das Verhalten des heutigen chinesischen Managements [...] von einer merkwürdigen Wertemischung gesteuert wird: Konfuzianismus, Kommunismus, westliche Managementphilosophien“<sup>77</sup>.
- „*Netzwerk-Kapitalismus*“ statt *Familienkapitalismus*: Empirische Studien der Ökonomin BARBARA KRUG zu chinesischen Privatunternehmen in den Provinzen Shanxi und Zhejiang ergaben, dass sich offenbar die konfuzianisch geprägte Beziehungskultur in moralökonomischer Hinsicht verändert. Nach wie vor sind Beziehungen (*guanxi*) für ökonomische Transaktionen entscheidend wichtig, aber der Beziehungstypus entgrenzt sich zumindest in den Städten<sup>78</sup> von der engeren *Familie* hin zu *Gruppenbeziehungen*:

<sup>76</sup> FUKUYAMA (1995b), S. 92 f.

<sup>77</sup> WIELAND (2006), S. 148, mit Bezug auf TSUI / WANG / XIN / ZHANG / FU (2004) sowie FU / PENG / KENNEDY / YUKL (2004).

<sup>78</sup> Auf dem Land werden sich die Verhältnisse nicht so schnell ändern: „Angesichts der überragenden Bedeutung des ländlichen Raumes für die künftige Entwicklung Chinas wird also das privatwirtschaftlich verfaßte Familienunternehmen die bedeutendste Unternehmensform des chinesischen Kulturraums bleiben“ (HERRMANN-PILLATH 1998, S. 76).

„Die Interviews zeigen, dass an die Stelle der Familie nun soziale Gruppen getreten sind. Es sind einmal Freunde aus der gemeinsamen Armeezeit oder Kommilitonen aus der Universität, wenn nicht Freunde aus der Kindheit, mit denen man knappe Ressourcen poolt, Unternehmen gründet, Informationen austauscht, und die helfen, das Unternehmen über die lokalen Grenzen auszuweiten. [...] Wie die empirische Studie zeigt, sind es diese Netzwerke, die die eigentlichen innovativen Unternehmer im heutigen China sind. [...] Da insbesondere die Hochschulen und die Armee Institutionen sind, in denen sich Chinesen aus allen Landesteilen treffen, bieten in der Tat diese Gruppen grössere Netzwerke an. Im Vergleich dazu muss die Familie, die lokal konzentriert ist, einen geringeren ökonomischen Wert darstellen“<sup>79</sup>.

Es sieht so aus, als ob sich China an die ökonomischen Beziehungskulturen in Japan oder Korea annähert. Insofern könnte

„das Unternehmertum in China zu einem Wirtschaftssystem führen [...], dass man am ehesten mit ‚Netzwerk-Kapitalismus‘ bezeichnen könnte“<sup>80</sup>.

Gründe hierfür sind im Fehlen von Kapital und Managertalenten innerhalb der Familien zu sehen<sup>81</sup>. Funktionale Notwendigkeiten zwingen zu einer Umstellung des Beziehungstypus. Dies zeigt auch, warum Moralkulturen, die als solche überleben wollen, immer „ökonomische Moralkulturen“ sein müssen: (Moral)Kulturen müssen ökonomisch funktionstüchtig sein, sonst werden sie über kurz oder lang erodieren.

Die Ausgestaltung der Moralkultur verändert sich, dennoch stehen auch die veränderten Verhältnisse auf der moralkulturellen Basis des konfuzianische Beziehungsdenkens:

„Das Fehlen der Familie heisst jedoch auf keinen Fall, dass die Chinesen sich ihre tradierten Normen der gegenseitigen Verpflichtung und Reziprozität nicht zu nutze gemacht hätten, um sie ökonomisch sinnvoll einzusetzen. [...] Innerhalb der Gruppe greifen tatsächlich die traditionellen [*konfuzianischen*] Normen, wo-

<sup>79</sup> KRUG (2002), S. 139.

<sup>80</sup> Ebd., S. 131.

<sup>81</sup> KRUG / HENDRISCHKE (2004), p. 17.

bei bedeutsam ist, dass Gruppenzu- und -austritt flexibel gehandelt wird“<sup>82</sup>.

- Vom „Angriff der Namenlosen“ zu Markennamen: Man kennt die chinesischen Firmennamen noch nicht. Derzeit handelt es sich bei der wirtschaftlichen Entwicklung chinesischer Unternehmen auf dem Weltmarkt noch um einen „Angriff der Namenlosen“<sup>83</sup>. Doch langsam aber sicher beginnen sich auch chinesische Marken zu etablieren (z.B. *Lenovo*).

(2) *Japan*. In Japan sind die konfuzianisch wichtigen Beziehungen schon immer eher *gruppenorientiert* (Familie, Freunde, Mitstudenten, Unternehmen usw.). Hier konstituiert sich die Gesellschaft durch ein dichtes Beziehungsgeflecht, weswegen LIN YUTANG für Japan die Metapher vom „Granitblock“ gewählt hat: Gemeint ist damit, dass das gruppenorientierte und sich vielfach übergreifende Beziehungsgeflecht eine Stabilität erlangt, die nach außen wie ein fester Granit wirkt. Unternehmen sind im Rahmen der japanischen Adaption des Konfuzianismus keine Familienunternehmen, vielmehr gibt es „in Japan [die] vorherrschende Sichtweise des Unternehmens als einer Ersatzfamilie“<sup>84</sup>. Wie in einer konfuzianisch geprägten Familie mischt sich hier das hierarchische Moment der Beziehungen mit einer face-to-face-Vertraulichkeit. Und weil Japans Unternehmen schon im Zuge der traditionellen Moralkultur nicht auf Familiengrenzen beschränkt sind, gibt es auch große und international bekannte Markenfirmen wie etwa Sony, Toyota oder Panasonic<sup>85</sup>.

(3) *(Süd)Korea*<sup>86</sup>. In Südkorea wiederum haben wir eine konfuzianische Mischung aus *familienorientierten* und *gruppenorientierten* Beziehungen vor uns. Die Firmen sind größtenteils durchaus in Familienbesitz, denn Korea ist zunächst einmal eher von der chinesisch-familiaristischen Tradition her geprägt<sup>87</sup>. Allerdings ist die Familienorientierung hier bei

<sup>82</sup> KRUG (2002), S. 139 f..

<sup>83</sup> DECKSTEIN / KERBUSK / WAGNER (2005).

<sup>84</sup> FUKUYAMA (1995b), S. 100.

<sup>85</sup> Die beiden letzten Markennamen gehören zur *Matsushita Electric Industrial Co.* (Osaka, Japan).

<sup>86</sup> Zum wirtschaftlichen Handeln in Südkorea vor dem Hintergrund der (neo)konfuzianischen Moralkultur vgl. die gründliche Arbeit von LEE-PEUKER (2004).

<sup>87</sup> Näher hierzu LEE-PEUKER (2004), S. 92-103. 148-154.