



# Excellence-Handbuch

Grundlagen und Anwendung des  
EFQM Modells 2020



3. Dezember 2019 Soziale Marktwirtschaft

*Lars Vogel*

Wirtschaftsordnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb

**Die Soziale Marktwirtschaft Ludwig Erhards ist ein Erfolgsmodell: Sie hat maßgeblich zum Wiederaufbau Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg - dem deutschen „Wirtschaftswunder“ -**

**beigetragen und dient auch heute noch als Maßstab für die deutsche Wirtschaftspolitik. Ziel und Richtung der Sozialen Marktwirtschaft hat Erhard klar benannt: „Wohlstand für alle‘ und ‚Wohlstand durch Wettbewerb‘ gehören untrennbar zusammen; das erste Postulat kennzeichnet das Ziel, das zweite den Weg, der zu diesem Ziel führt.“**



Die Soziale Marktwirtschaft steht im Dienste der Verbraucher – dient also allen – und baut zur Deckung ihrer aller Bedürfnisse auf engagierte und verantwortungsbewusste Unternehmer. Dem zugrunde liegt das Prinzip von Freiheit und Verantwortung in Gesellschaft und Wirtschaft:

- Freiheit und Verantwortung im Gesellschaftlichen basiert laut Ludwig Erhard insbesondere auf der individuellen Freiheit und dem mündigen Bürger mit seinen „echten menschlichen Tugenden: Verantwortungsfreudigkeit, Nächsten- und Menschenliebe, das Verlangen nach Bewährung, die Bereitschaft zur Selbstvorsorge“.<sup>1)</sup>
- Freiheit und Verantwortung im Ökonomischen ist vor allem Marktwirtschaft mit funktionierendem Wettbewerb. Wobei für Erhard galt: „Marktwirtschaft als ökonomisches Prinzip bedeutet, dass sich jeder einzelne Mensch frei entfalten kann; dass er als Unternehmer nicht vom Staat behindert oder gegängelt wird, dass er in der unternehmerischen Sphäre keinem Befehl des Staates zu folgen hat und dass es allein seine Angelegenheit ist – sein Risiko, aber auch seine Chance ausmacht –, im Markte zu gewinnen, was seine Existenz gewährleistet. Auf der Seite des Verbrauchers bedeutet Freiheit, dass jeder Einzelne in freier

Konsumwahl – und wieder: ohne dem Befehl und der Leitung einer Bürokratie unterworfen zu sein – sein Leben so gestalten kann, wie es seinem eigenen Willen und seinen Vorstellungen von Glück, Zufriedenheit und Würde entspricht.“ <sup>2)</sup>

## Unternehmen im Wettbewerb – und ihre Rolle in der Gesellschaft

In der Sozialen Marktwirtschaft stehen private Unternehmen, zunehmend aber auch öffentliche Organisationen, im Wettbewerb. Unternehmerische Erfolge lassen sich an (nach)gefragten Produkten und Dienstleistungen sowie dementsprechenden Umsätzen, Marktanteilen oder Gewinnen ablesen.

Die gesellschaftliche Rolle der Unternehmen in der Marktwirtschaft ist die effiziente Bedürfnisbefriedigung im Wettstreit mit den Konkurrenten und vor den Augen der Verbraucher. Das ureigene Risiko von Unternehmen besteht darin, hierbei nicht zu bestehen – und somit für Fehlentscheidungen oder Unterlassungen zu haften. Wettbewerb fungiert dadurch als Entmachtungsinstrument zugunsten des Verbrauchers

Unternehmen wirken dem entgegen, indem sie sich durch neue Produkte und Dienstleistungen oder neuartige Verfahren von ihren Konkurrenten abzuheben versuchen – und so den technologischen und organisationalen Fortschritt vorantreiben. Dabei bewährt sich Wettbewerb als „Entdeckungsverfahren“ (Friedrich A. von Hayek): Erst durch das Zusammenspiel von unzähligen Anbietern und Nachfragern auf dem Markt werden Bedürfnisse aufgedeckt sowie neue Ideen getestet und gegebenenfalls auch wieder verworfen. Derart erlangte Vorteile lassen sich nicht lange allein verwerten: In einer offenen Marktwirtschaft breiten sie sich letztlich über alle Bevölkerungsteile aus und führen so auch zu sozialem Fortschritt.

Last but not least sorgt Wettbewerb für den effizienten Einsatz der verwendeten Produktionsfaktoren, von Arbeitskräften über Kapital bis hin zu Rohstoffen und Umweltressourcen – auch dies eine gesellschaftliche Aufgabe von wortwörtlich unschätzbarem Wert.

„Andererseits wissen wir inzwischen, dass es nichts Wohltätigeres gibt als eine freie Wirtschaft mit freien Unternehmern und dass diese freie Wirtschaft mehr als alle andere Formen des Wirtschaftens ein Maximum an Wohlfahrt, Versorgung und günstigen Lebensmöglichkeiten für alle Schichten des Volkes gewährleistet.“ (Ludwig Erhard, 1954)

Weil Wettbewerb allen – und damit der Gesellschaft – dienen soll, muss so weit wie möglich verhindert werden, dass der Staat die Unternehmen an ihrer freien und verantwortungsvollen Betätigung behindert oder gar selbst als systematisch bevorteilter Unternehmer auftritt. Stattdessen hat der Staat in der Sozialen Marktwirtschaft die Aufgabe, durch Wettbewerbspolitik Unternehmen am Ausbruch aus dem Wettbewerb zu hindern. Monopolstellungen einzelner Unternehmen und Absprachen von Unternehmen in Kartellen sind Fremdkörper in der

Marktwirtschaft und gehen zulasten der Verbraucher.

## Unternehmerische Spitzenleistungen durch innere Stärke

„Jeder Unternehmer kann und darf das frei produzieren und frei verkaufen, was der Markt verlangt. Er ist darüber hinaus hinsichtlich der Betriebsgestaltung, der Rationalisierung und seiner Investitionsvorhaben frei, wie es dem Wesen einer Unternehmungswirtschaft im Leistungswettbewerb auf freien Märkten entspricht.“<sup>3)</sup> Erhards Worte gemahnen an das Prinzip von Freiheit und Verantwortung, das nicht nur (nach außen) auf dem Markt, sondern auch nach innen bei der Ausgestaltung des Unternehmens zur Geltung kommen muss.

Spitzenleistungen im Wettbewerb basieren auf nachhaltigen und systematisch ganzheitlichen Anstrengungen des Unternehmers oder des Managements zur Unternehmensführung und -organisation – und gehen über kurzfristige Bemühungen zur Gewinn- oder Umsatzoptimierung hinaus. Nur so kommen die genannten menschlichen Tugenden, allen voran die Verantwortungsfreudigkeit, auch in Unternehmen zum Tragen. Und nur so wird verhindert, dass Intransparenz über Ziele, Strategien und Maßnahmen oder allzu schlichte Anreizmechanismen die Motivation der Mitarbeiter – von der obersten Führungs- bis zur untersten Gehaltsebene – erlöschen lassen.

Staatliche Wettbewerbspolitik hält Unternehmen im – gesellschaftlich fruchtbaren und ertragreichen – Wettbewerb und sorgt dafür, dass Freiheit und Verantwortung „auf dem Markt“ zur Geltung kommen. Unternehmensführung und -organisation in der Sozialen Marktwirtschaft sind ebenfalls der Freiheit und der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters, Kunden, Lieferanten oder anderweitig Beteiligten verpflichtet – und müssen einer dementsprechenden „Unternehmenspolitik“ folgen.

Genau hier setzt das EFQM-Modell an. Es gibt Unternehmenskern die Mittel an die Hand, die eigene Organisation ganzheitlich in den Blick zu nehmen, um darauf aufbauend die unternehmerischen Ziele, Strukturen und Prozesse auf nachhaltigen Erfolg hin weiterzuentwickeln. Unternehmer und Management kommen damit ihrer verantwortungs- und wertvollen gesellschaftlichen Aufgabe nach: umfassende Bedürfnisbefriedigung der Verbraucher durch effizienten und innovativen Mitteleinsatz. Mehr verlangt die Soziale Marktwirtschaft nicht von ihnen – weniger allerdings auch nicht.

*Der Beitrag ist erschienen in: André Moll/Saousen Khayati (Hrsg.), [Excellence-Handbuch – Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020](#), WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, 2019.*

*Lars Vogel, Geschäftsführer der Ludwig-Erhard-Stiftung, ist Mitglied im Vorstand und in der Jury der [„Initiative Ludwig-Erhard-Preis – Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb e.V.“](#), die deutsche Unternehmen und Institutionen auszeichnet, die sich um Excellence made in Germany verdient gemacht haben.*

Fußnoten

- 1, 3. ↑ Ludwig Erhard, Wohlstand für Alle, 8. Auflage, Düsseldorf: Econ, 1964 (1. Auflage 1957), [als PDF herunterladen](#)
2. ↑ Ludwig Erhard, Die Prinzipien der deutschen Wirtschaftspolitik – Auszüge aus einem Vortrag, gehalten am 31. Mai 1954 in Antwerpen, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 104 (2/2005), Seiten 13-20.