



Die Verantwortung der Unternehmer – anything goes?

2

Der Ehrbare Kaufmann –
ein Maßstab für gute
Unternehmensführung
von Heinz Dürr

Zwischen Markt und
Moral – die Manager und
ihr gutes Gewissen
von Wolfgang Kaden

Die zivilgesellschaftliche
und gesamtwirtschaftliche
Verantwortung der
Unternehmer
von Friedhelm Hengsbach

Vom Gegeneinander
zum Miteinander
von Helga Breuninger

Unternehmen – wozu?
von Reinhard K. Sprenger

Inhalt



- 3 Editorial
- 4 RKW-Notizen
- 5 Titelthema
Der Ehrbare Kaufmann – ein Maßstab für gute Unternehmensführung
von Heinz Dürr
- 8 Kommentar
Zwischen Markt und Moral – die Manager und ihr gutes Gewissen
von Wolfgang Kaden
- 10 Titelthema
Die zivilgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Verantwortung der Unternehmer
von Friedhelm Hengsbach
- 13 Unternehmensportrait
SEW-EURODRIVE
Driving the World
- 14 RKW-Seminare
- 15 Fachbeitrag
Vom Gegeneinander zum Miteinander
von Helga Breuninger
- 17 Kommentar
Unternehmen – wozu?
von Reinhard K. Sprenger
- 19 RKW-Forum 2003

Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98 - 0
Telefax (07 11) 2 29 98 - 10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Theo Breitsohl,
Harald Frank, Susanne Hartmann,
Dr. Roland Raff, Alexander Zipperle

Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH
Löffelstraße 1
70597 Stuttgart
Telefon (07 11) 76 96 37 - 0
Telefax (07 11) 76 96 37 - 29

Bildrechte

Cartoons: Lutz Härer

Nachdruck oder Fotokopien der veröffentlichten Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.



Dr. Albrecht Fridrich,
Geschäftsführer

Weniger Schein – mehr Sein Alte Tugenden sind wieder gefragt

Den kurzen Erfolg der New Economy verkörpert der Unternehmer vom Typus strahlend, visionär, am Shareholder Value orientiert – die Börsenkurse in den 1990er Jahren gaben ihnen vorübergehend Recht.

Dem schier grenzenlosen Vertrauen in die neue Führungsriege folgte freilich die herbe Enttäuschung – das Wort von der größten Vertrauenskrise seit vielen Jahren macht seither die Runde.

Um sein bescheidenes Vermögen sieht sich der Kleinaktionär geprellt, der hoffnungsvoll all sein Gespartes auf den Neuen Markt setzte. Während allorts Maßhalten eingefordert wird, genehmigen sich Geschäftsführer Gehälter und Tantiemen, die das Hundert-, ja Tausendfache dessen sind, was abhängige Mitarbeiter nach Hause tragen. Oder ein weiteres Beispiel, das das Vertrauen in die Führungsschicht erschüttert hat: Manager erweisen sich in ihrer Aufgabe als unfähig und erhalten dann auch noch hohe Abfindungen – der Normalverdiener versteht die Welt nicht mehr!

Angesichts dieser Gegensätze müssen alte Tugenden angemahnt werden; zu Ehren kommen wieder Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Gründlichkeit. Und über allen Tugenden steht die unternehmerische Verantwortung: die Verantwortung für den Betrieb als Ganzes und für jeden einzelnen Mitarbeiter. Eingebettet ist sie zudem in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext – ermöglicht es doch der Unternehmer, dass junge Menschen eine Ausbildung erhalten; dass die Bewohner in diesem Land einen sicheren und dauerhaften Arbeitsplatz haben; dass der Wirtschaftsstandort Deutschland gestützt und entwickelt wird.

Die Umweltdiskussion der vergangenen Jahrzehnte hat uns den Begriff der Nachhaltigkeit gebracht – und mit diesem das Bewusstsein geschärft: Unser heutiges Handeln zeitigt Auswirkungen, die erst von künftigen Generationen erfahren, womöglich erlitten, werden. Dem ehrbaren Kaufmann vom alten Schlag ist dieses Denken nicht neu – er hat schon immer auf Nachhaltigkeit gesetzt, sprich die langfristige Geschäftsentwicklung über das Erzielen kurzfristiger Gewinne gestellt. In den letzten Jahren aber, so scheint es, hat bei vielen Managern gar die Selbstbedienungsmentalität Oberhand gewonnen. Die Bescheidenheit ist aus der Mode gekommen – höchste Zeit, sich auch auf diese gute alte Tugend zu besinnen.

Und wie kann es angehen, dass Großkonzerne ihre Zentralen ins Ausland verlegen, um dem deutschen Fiskus zu entgehen – dieselben Konzerne, die vorher Subventionen vom deutschen Staat einkassiert haben? Nein, Steuern

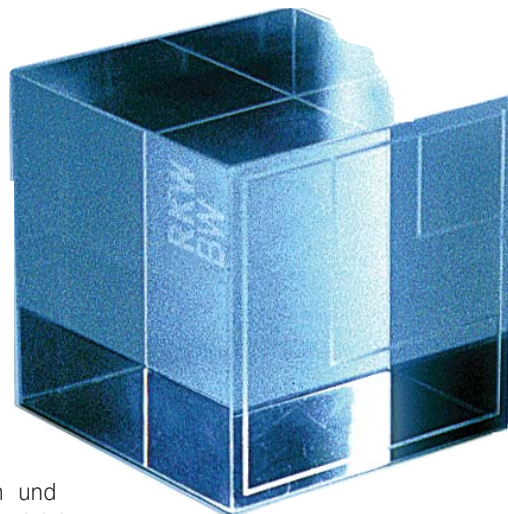
müssen hier gezahlt werden, das gebietet die Verantwortung gegenüber Land und Leuten, gegenüber der Generation von morgen.

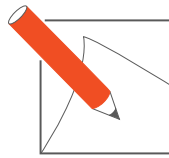
Der Anspruch an die Verantwortung der Verantwortlichen ist hoch und gewiss alles andere als leicht zu erfüllen – zumal in einer globalisierten Welt der Konkurrenzkampf längst unter denkbar ungleichen Ausgangsvoraussetzungen geführt wird. Da gibt es häufig kaum mehr Spielraum für die Unternehmen, das notwendige Eigenkapital zu bilden und soziale oder auch ökologische Verantwortung zu tragen.

Wahrscheinlich ist sie so alt, wie das Gedächtnis der Menschheit reicht – die Rede vom allgemeinen Werteverlust. Allein schon aus diesem Grund will diese Ausgabe der *RATIO* keinesfalls den Chor der Früher-war-alles-besser-Stimmen verstärken. Es geht hier vielmehr darum, das Spannungsfeld auszuloten, in dem heutige Unternehmer agieren (müssen).

In diesem Sinne lade ich Sie mit unserem diesjährigen *RKW-Forum* zu einem Gedankenaustausch ein, der zeitlos und zugleich höchst aktuell ist – namhafte Persönlichkeiten aus Gesellschaft, Wirtschaft und Medien werden zur Verantwortung der Unternehmer Rede und Antwort stehen. Herzlich willkommen am 14. Oktober in Stuttgart!

Ihr





Interpart

Die Fachmesse INTERPART ist die einzige reine Zuliefermesse in Süddeutschland und damit der zentrale Treffpunkt für die Hersteller von Komponenten und Teilen und ihren industriellen Abnehmern. Nach der erfolgreichen Erstveranstaltung in 2002 findet sie dieses Jahr vom 7. bis 9. Oktober 2003 auf dem neuen Messegelände in Karlsruhe (Rheinstetten-Forchheim) statt. Durch die ausschließliche Konzentration auf die Zulieferer der Automobilindustrie, des Maschinenbaus, der Medizintechnik und der Elektrogeräteindustrie ist sie übersichtlicher und persönlicher als breiter gefasste Großmessen.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter www.interpart-karlsruhe.de.

Internationale Kooperationen im Automobilzulieferbereich

Die Automobilindustrie und ihre Zulieferer nutzen zunehmend die weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkte zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die internationale Zusammenarbeit wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor – die Unternehmen haben dies erkannt. Das vom RKW Baden-Württemberg zusammen mit der GWZ Baden-Württemberg und der IHK Region Stuttgart organisierte internationale Treffen mit Produzenten von Kfz-Zulieferteilen und Systemlieferanten fand großen Zuspruch. Mehr als 160 Teilnehmer aus Österreich, Belgien, Frankreich, Italien, Großbritannien, der Tschechischen Republik, der Slowakei, der Türkei, Israel, Spanien, Ungarn, Korea und Deutschland nutzten am 9. und 10. Juli 2003 das Informationsangebot und die Möglichkeit intensiver Face-to-Face-Gespräche.

KfW Mittelstandsbank

Die KfW Mittelstandsbank ist im Zuge der Fusion von DtA (Deutsche Ausgleichsbank) und KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) im Juli 2003 entstanden. Die bisherigen Förderprogramme für Mittelstand und Existenzgründer beider Institute werden zusammengeführt und neu aufgestellt. Ziel der Verschmelzung der beiden staatlichen Förderinstitute ist eine transparentere, effiziente Förderung für Mittelstand und Gründer aus einer Hand.

Die KfW wird im inländischen Fördergeschäft Finanzierungen in den Bereichen Mittelstand/Gründer/Start-ups, Wohnungswirtschaft, Umwelt- und Klimaschutz, Bildung sowie Infrastruktur und Soziales anbieten.

Weitere Informationen finden Sie unter www.kfw-mittelstandsbank.de sowie unter www.kfw.de.

7. JAMA-CLEPA Business Conference

Im April 2002 fand mit Unterstützung des RKW Baden-Württemberg in Stuttgart im Haus der Wirtschaft die 6. JAMA-CLEPA Business Conference statt. Jetzt laufen die Vorbereitungen für die nächste Veranstaltung in Göteborg vom 19. bis 22. April 2004.

Unter der Internetadresse www.clepa.com, können Sie Informationsmaterial über die siebte Business Conference der japanischen und europäischen Automobilzuliefererverbände, JAMA und CLEPA, abrufen. Die bisher stattgefundenen Konferenzen in Paris, Berlin, London, Amsterdam, Straßburg und Stuttgart haben gezeigt, dass die japanischen Automobilhersteller an den sich bietenden Möglichkeiten intensiver Gesprächskontakte und Produktpräsentationen sehr interessiert sind und sich den Automobilzulieferern Baden-Württembergs dadurch Kontakte und Geschäftsanbahnungsmöglichkeiten mit den Automobilverantwortlichen aus Japan bieten.

Anmeldeschluss ist der 30. September 2003. Bei Rückfragen steht Ihnen Frau Gnuschke vom Kongressbüro Stuttgart gern unter Telefon (07 11) 20 27-6 99 oder monique.gnuschke@congress-stuttgart.de zur Verfügung.





Autor: Dr.-Ing. e. h. Heinz Dürr,
Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr AG, Berlin

Der Ehrbare Kaufmann – ein Maßstab für gute Unternehmensführung

Was im Leben generell gilt – zumindest gelten sollte – trifft für einen Unternehmer in besonderem Maße zu: Wer Verantwortung übernimmt, muss sich zuvor klar werden, für was er Verantwortung übernimmt. Als Unternehmer definiere ich das als Verantwortung für die „gesellschaftliche Veranstaltung Unternehmen“.

Warum? Ein Unternehmen hat folgende Zielsetzungen:

- die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen,
- dafür zu sorgen, dass die Arbeitsplätze im Unternehmen möglichst sicher und langfristig angelegt sind,
- auf eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu achten und
- den ökologischen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen.

Alle vier Zielsetzungen dienen im Prinzip der Gesellschaft und deshalb kann man ein Unternehmen seiner Struktur nach als gesellschaftliche Veranstaltung definieren. Alle Beteiligten müssen in die Veranstaltung eingebunden sein, ganz besonders wenn die soziale Marktwirtschaft als das bestimmende Gesellschaftsmodell gilt.

Dabei darf das „Soziale“ nicht ausschließlich im Sinne von Wohlfahrt gesehen werden, sondern als elementarer Beitrag zum unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg. Denn: Das soziale Kapital ist die Grundlage für jede Marktentwicklung.

Welch zunehmend bedeutendere Rolle das „Humankapital“ in Zukunft spielen wird, zeigt eine Zahl: Die Experten gehen davon aus, dass in der kommenden Dekade altersbedingt jährlich 250 000 mehr Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz aufgeben werden als neue heranwachsen.

Profitabilität ist Bedingung

Selbstverständlich gilt für die „gesellschaftliche Veranstaltung“: Die Einnahmen müssen größer sein als die Ausgaben – auf Dauer gesehen. Dabei geht es nun um einen angemessenen Gewinn, nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung, einen Gewinn, der langfristig die Lebensfähigkeit des Unternehmens – und dazu gehört naturgemäß auch Wachstum – sichert. Orientierung nur auf den schnellen Gewinn führt zu Investitions- und Innovationsfeindlichkeit. Es geht im Übrigen beim Gewinn um die klassisch-konservative Gewinndefinition, also den Jahresüberschuss und nicht um künstlich aufgebauerte Pro-forma-Zahlen.

Zu den Einnahmen trägt im Prinzip und in erster Linie nur der Kunde bei, denn von ihm kommt das Geld für die Einnahmen; natürlich wenn das Kapital erst einmal bereitgestellt ist. Übrigens: Die meisten New Economy Firmen sind an der Nichtbeachtung dieser Regel gescheitert. Aber sie haben ja nicht von Verlust, sondern von „burnrate“ geredet. Ein Unternehmen, das über längere Zeit Verlust macht, ist unsozial, weil zur Deckung der Kosten anderen in die Tasche gegriffen wird – im Regelfall am Ende dem Steuerzahler.

Gewinn ist also nicht Zweck des Unternehmens, sondern Messgröße, ob die gesellschaftliche Veranstaltung Unternehmen funktioniert. Hermann J. Abs, jahrzehntelang „Gottvater“ der deutschen Banken schrieb dazu: „Die Gewinnerzielung allein ist keine ausreichende Legitimation der wirtschaftlichen Betätigung gegenüber der Gesellschaft.“ Und Marcus Bie- rich, langjähriger Bosch-Chef sagte: „Unser Ziel ist hochwertige Güter herzustellen. Profitabilität ist dabei kein Ziel, sondern Bedingung.“

Wer das Negative anspricht, macht sich im Positiven glaubwürdig

Der verantwortungsbewusste Unternehmer handelt nach den Regeln des „Ehrbaren Kaufmann“. Der erscheint bereits im Jahre 1495 bei Luca Pacioli, dem Erfinder der doppelten Buchführung, der in Kapitel 1 seiner „Summa“ fordert: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns (Per fidem bonae et fidelis mercatoris).“

Der Ehrbare Kaufmann behält die vier Zielsetzungen der „gesellschaftlichen Veranstaltung“ im Auge, versucht sie in Einklang zu bringen, er weiß um die Bedeutung seiner Kunden, seiner Mitarbeiter, der Gesellschafter und wird sich einer „good citizenship“ befleißigen. Er entspricht mit Sicherheit nicht dem Zerrbild des raffgierigen Unternehmers, der sein Unternehmen nur als Melkkuh für sich sieht und er entspricht auch nicht dem von den Medien hochgejubelten Börsenstar. Er wird auch nicht alles tun, was nicht gesetzlich verboten ist.

Der Ehrbare Kaufmann ist aber sicher einer, der wie der alte Bosch sagte: „Geld kannst du verlieren, aber nicht den Ruf.“

Der Vollständigkeit halber stelle ich fest, dass der Ehrbare Kaufmann auch der Unternehmensleiter sein kann, der Personal abbaut, Werke schließt, Arbeitsgebiete abgibt, alles um sein Unternehmen vor dem Untergang zu retten. Der ist es dann, der in die Schlagzeilen gerät, als

„böser“ Unternehmer. Aber damit muss er leben. Was er tun muss: mit seinen Mitarbeitern reden, gemeinsam nach der besten Lösung suchen. Und die Gesellschaft informieren.

Hier gilt das, was die Süddeutsche Zeitung einmal als psychologische Milchmädchenrechnung bezeichnet hat: „Nur wer das Negative anspricht, macht sich auch im Positiven glaubwürdig. Beim Ertappen der Unwahrheit bricht dagegen für lange Zeit jegliche Kommunikationsbereitschaft zusammen.“

Verletzte Regeln führen zu Vertrauensverlust

„Die Menschen haben das Vertrauen verloren“, wird Karl Otto Pöhl, der frühere Bundesbankpräsident, im manager magazin zitiert. Natürlich hat es auch früher Betrug und Fälschung gegeben, aber die Sitten sind erheblich rauer geworden. Man könnte auch sagen: das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist verblasst (Cromme).

Was ist geschehen? Shareholder Value wurde nicht mehr als eine Zielsetzung der gesellschaftlichen Veranstaltung gesehen, sondern als Bekenntnis zu einer ständigen Wertsteigerung für alle Zukunft. Mit dem Storchenschnabel wurde in die Zukunft projiziert und plötzlich gab es Kursgewinnverhältnisse von 50, 80 und mehr. Eine schlichte Rückrechnung, wie viel die Firma dann verdienen müsste, um den Börsenwert zu rechtfertigen, wurde nicht gemacht oder verlangt. Das hing auch etwas mit dem propagierten Paradigmenwechsel zusammen, den sich die New Economy auf die Fahnen geschrieben hatte. Das war quasi der theoretische Überbau, in der Praxis ergab sich viel Handfesteres: Die Aktienoptionen für das Management. Eine an und für sich richtige Idee – die Manager haben durch Beteiligung am Unternehmenswert das gleiche Interesse wie die Aktionäre, nämlich an der Unternehmenswertsteigerung – wurde durch Übertreibungen ins Gegenteil verkehrt.

Wenn Manager – in den USA – plötzlich mehrere 100 Mio. US-Dollar als Stock-Option erhalten – in Deutschland eine Zehnerpotenz weniger – dann ist das nicht mehr mit den Regeln des Ehrbaren Kaufmanns vereinbar. Inzwischen hat in den USA das Nachdenken darüber erste Früchte getragen, wenn beispielsweise Microsoft diese Optionsprogramme beendet.

Dass die Menschen den Eindruck haben, in der Wirtschaft ist einiges aus dem Ruder gelaufen, ergibt sich auch aus der Entwicklung der Manager-Vergütungen. Hier spiegelt sich ein sozialer Wandel wieder. Mit Angebot und Nachfrage hat das wenig zu tun.

„In den USA verdiente 1970 ein Manager im Durchschnitt sechsundzwanzig mal so viel wie ein Industriearbeiter. 1999 war es vierhundertfünfundsiebzig mal so viel.“ (Bundespräsident Rau im Mai 2002)

Hier wird ein Grundempfinden der Menschen verletzt, das Grundempfinden für Gerechtigkeit. Und zwar nicht einen missbrauchten Gerechtigkeitsbegriff im Sinne sozialistischer Gleichmacherei, sondern im Sinne der katholischen Soziallehre mit ihrem Kernsatz: „Im Mittelpunkt allen Denkens steht der Mensch.“ Das heißt für mich in der Praxis: Gerechtigkeit ist der feste und beständige Wille jedem das seine zuteil werden zu lassen.

Werden Regelwerke ausgehebelt?

Es gibt in Deutschland ein ausreichendes Regelwerk, das die „gesellschaftliche Veranstaltung“ möglich macht und sichert. An erster Stelle Art. 14 des Grundgesetzes: Eigentum verpflichtet.

Wenn man Adam Smith oberflächlich interpretiert, dem Markt und seiner „unsichtbaren Hand“ alles zutraut, dass der Einzelne nur das tun muss, was für ihn gut ist und dass das dann auch für die Gemeinschaft gut wird, könnte man sich in der Tat solche Artikel wie den Artikel 14 sparen. Nur vergessen die Protagonisten dieser Auffassung (die Neoliberalen), die Adam Smith wie eine Fahne vor sich her tragen, dass Adam Smith Moralphilosoph war. Er hat gedacht, wie es der Großspekulant George Soros einmal ausgedrückt hat: „Märkte sind nur gut geeignet, um Wohlstand zu schaffen, doch sie sind nicht ausgelegt, um soziale Bedürfnisse zu stillen.“ Ganz besonders gilt dies für den Finanzmarkt. Wenn hier Billionen elektronisch um den Erdball gejagt werden, handelt es sich um einen virtuellen Markt, an den Adam Smith wohl kaum gedacht hat.

Wir haben das Aktiengesetz, das Mitbestimmungsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und seit neuestem den Deutschen Corporate Governance Kodex.

Der Kodex ist allerdings zu sehr aus der Sicht der Investoren, aus der Sicht des Kapitalmarktes entstanden. Kunde, Mitarbeiter und Öffentlichkeit sind lediglich in der Präambel genannt. Investoren bewegen sich überwiegend an der Börse. Aber die Börse ist nicht gleich Wirtschaft. Natürlich ist der Kapitalmarkt ein wichtiger Teil des Gesamtmarktes. Kritiker übersehen, dass da nicht nur Spekulanten, sondern auch die vielen Geldsammelstellen und Fonds tätig sind, denen viele Menschen ihre Altersvorsorge anvertraut haben. Aber wenn der Kapitalmarkt zu

stark dominiert, kommt es zu Fehlentwicklungen. Dann kümmern sich die Unternehmer und Manager nicht mehr in erster Linie um Kunden, um Mitarbeiter und Öffentlichkeit, es besteht vielmehr die Gefahr, dass sie zu Dealmakern werden.

Dann wird von kapitalmarktorientierter Modernisierung gesprochen. Was damit gemeint ist: Das Auseinandernehmen und Neuzusammensetzen von Firmen, in der Fachsprache „Portfolio Management“ genannt, betrieben vom hochgelobtem und hochbezahltem Investmentbanking. Es gibt da sicher auch positive Beispiele, denn vieles in der deutschen Unternehmenslandschaft ist historisch, man könnte auch sagen, willkürlich zusammengekommen und ein neuer Eigentümer kann für manche Konzerntochter Wunder bewirken. Was mich an diesem Verhalten stört, ist die fehlende soziale Kompetenz und das Verständnis für gewachsene Unternehmenskulturen, die viele dieser M + A-Spezialisten vermissen lassen. Es ist eben nicht so wie ein Topmanager eines internationalen Konzerns vor kurzem meinte: „Eigentlich gibt es keinen Unterschied, ob ich über den Kauf von 20 Flugzeugen verhandele oder über den Verkauf eines Unternehmensteils.“ Für mich als Unternehmer gibt es da einen ziemlichen Unterschied.

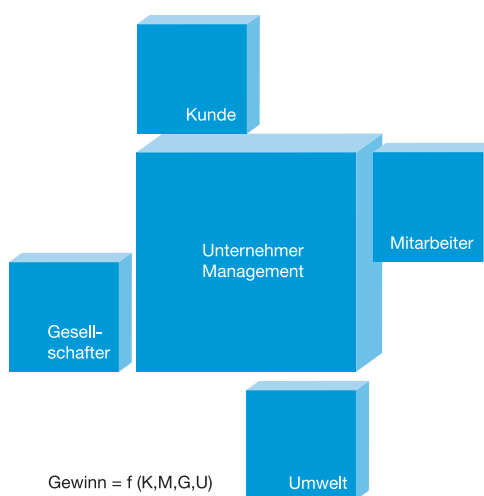
Im Kodex steht unter anderem der Satz: „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens zusammen.“ Aber: Wer definiert das Wohl des Unternehmens? Wer hat die Definitionshoheit? Die Eigentümer, also die Aktionäre, wurde mir gesagt. Wer ist das? Bei BMW oder Dürr ist das einigermaßen klar. Da gibt es Familienaktionäre und einige langfristig interessierte Investoren. Die stehen für die gesellschaftliche Veranstaltung. Aber sind die Aktionäre in diesem Sinne auch die Daytrader? Die Spieler? Die Leerverkäufer, die am Unternehmen als solchem, also an der gesellschaftlichen Veranstaltung überhaupt kein Interesse haben? Die das Geschäftsmodell „Schneller Zock“ betreiben und nur von Shareholder Value reden? Aber nur ihren eigenen Profit meinen? Doch wohl eher nicht.

Fazit

Am meisten können die Unternehmer selbst zu mehr Transparenz in der Wirtschaft beitragen. Indem sie über ihr Unternehmen reden und berichten. Offen und klar. Über ihre Produkte, was sie für ihre Mitarbeiter tun und wie sie ihr Verhältnis zur gesellschaftlichen Öffentlichkeit sehen. Dass sie Gewinn machen wollen und müssen wird dann verstanden. Dass es dabei nicht um Gewinnmaximierung allein geht, auch.

Es ist vieles denkbar, aber es wird alles nichts fruchten, wenn die Unternehmer selbst sich nicht zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Und sie müssen alles dafür tun, dass man ihnen eine solche Haltung abnimmt. Ob sie sich als Unternehmer moralisch verhalten können und wollen, ist dann nicht mehr die entscheidende Frage.

Ich stimme dem ehemaligen Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker zu: „Der Ehrbare Kaufmann ist kein ethischer Sonderling, sondern einer, der seine Interessen vernünftig versteht.“



Das Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung
Quelle: WZB, 28.01.2003

	Anzahl	Umsatz in Mrd. DM
Einzelunternehmen	2 000 000	970
OHGs	250 000	450
KGs	100 000	1 650
AGs	3 100	1 600
GmbHs	430 000	3 000
Genossenschaften	7 000	101
Körperschaften öffentl. Rechts	5 800	63
Sonstige Rechtsformen	36 000	188

Unternehmen in Deutschland (1998)
Quelle: WZB, 28.01.2003

Zwischen Markt und Moral - die Manager und ihr gutes Gewissen

Autor: Dr. Wolfgang Kaden,
Chefredakteur manager magazin bis
Juli 2003, seither Leiter des TV-
Bereichs beim manager magazin



Noch nie wohl seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs war das Vertrauen in die Wirtschaftseliten der westlichen Welt so erschüttert wie derzeit. Analysten, Investmentbanker, Vorstandsvorsitzende, Aufsichtsräte – auf niemanden, so scheint's, kann man sich noch verlassen. Viele haben inzwischen ihren Ruf verspielt, niemand glaubt ihnen mehr.

Die Wettbewerbsgesellschaft, so der verbreitete Eindruck, pervertierte zur Raff-Gesellschaft, in der es keine Regeln beim Ausleben des Erwerbstribs mehr gibt. Glücksritter der sogenannten Neuen Wirtschaft legten Millionen von Aktionären rein, Manager manipulierten hemmungslos ihre Bilanzen, Vorstände griffen und greifen im kollektiven Selbstbedienungsräusch in die Kassen der ihnen anvertrauten Unternehmen. „Ganz natürliche zivilisatorische Grenzen“ seien in den vergangenen Jahren „verloren gegangen“, sagte unlängst der renommierte deutsche Gesellschaftsrechtler Marcus Lutter. Und diese Grenzmarkierungen sind nicht nur in den USA weit überschritten worden, wie deutsche Führungskräfte uns gern erzählen, sondern auch hierzulande.

So ist es auf einmal über uns gekommen, das sperrige Thema von der Marktwirtschaft und der Moral ihrer unternehmerischen Vorleute. Nun könnte man sich fragen: Brauchen Manager überhaupt eine Moral? Ist nicht der Gewinn, im Konkurrenzkampf hart erstritten, das einzig gültige Kriterium? Und, wenn das nicht reicht: Ist nicht die Wirtschaft durch Gesetze und Verordnungen ausreichend mit Regeln versehen? Sollte die Moral nicht das Feld der Philosophen und Pastoren bleiben?

Auch eine liberale Wirtschaftsordnung bedarf eines Wertekanons

Ganz so einfach ist es offensichtlich nicht, sonst wäre der Bedarf, das Thema allorten zu diskutieren, nicht zu erklären. Vieles deutet darauf hin, dass auch eine liberale Wirtschaftsordnung eines Wertekanons bedarf. Ganz banal: Verträge müssen eingehalten, Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Zulieferer wollen fair behandelt werden. Nur wenn sich die große Mehrheit an diese Regeln hält, funktioniert der Wettbewerb reibungslos. Studien der OECD und des Internationalen Währungsfonds zeigen: Gesellschaften mit einem hohen Vertrauenspotenzial wachsen schneller als solche mit einem niedrigen. Moral gehört zum Markt, sie ist ein nicht gering zu schätzender Standortvorteil.

Schon Adam Smith, der Urvater der modernen Wirtschaftslehre, hat sich ja, wie wir wis-

sen, mit dem Thema beschäftigt. Er fand die wunderbare Synthese zwischen Eigennutz und dem Wohlergehen aller: Der Marktmechanismus, in dem angeblich immer nur der Beste Erfolg hat, sorgt dafür, dass das Gewinnstreben des Einzelnen am Ende der ganzen Gesellschaft zugute kommt.

Das ist die volkswirtschaftliche Sicht. Aber das ist natürlich nicht die ganze Story. Offenbar gibt es in dieser Marktwirtschaft eine ziemlich große Grauzone, in der mancherlei Ungerechtigkeit herrscht und sich einige wenige auf Kosten anderer bereichern können – ohne dass der Markt oder ein Gericht diese Wirtschaftsakteure bestraft.

Fangen wir mal mit dem leidigen Thema der Vorstandsbezüge an. Okay, die grotesken Übertreibungen der Amerikaner sind uns in Deutschland erspart geblieben; im Land der unbegrenzten Möglichkeiten hat sich so mancher CEO ja bekanntlich in einem einzigen Jahr mehrere hundert Millionen Dollar auf sein Privatkonto überwiesen. Aber auch hierzulande kassieren einige angestellte Unternehmensführer Jahresbezüge, die nicht nur ewigen Gleichmachern ein Ärgernis sind. Das gern von den Empfängern vorgetragene Argument, diese Gehälter seien nun mal das Ergebnis des Markts, überzeugt nicht – zumal die Einkommen der Topmanager nicht selten auch dann noch kräftig geliftet werden, wenn Geschäftsergebnis und Aktienkurs in den Keller sausen.

Nein, offenkundig funktioniert hier das preisbildende Spiel von Angebot und Nachfrage nur unvollkommen. Der Grund liegt auf der Hand: Es mangelt an Transparenz, es mangelt an echtem, offenem Wettbewerb. Die Gehälter von Vorständen und Vorstandsvorsitzenden werden im kleinen Kreis ausgekugelt (meist in den Präsidien der Aufsichtsräte); Vorstände oder Ex-Vorstände, die in der Regel die Arbeitgeberbank der Kontrollorgane besetzen, befinden über die Bezüge anderer Vorstände. Die Kaste der Unternehmensfürsten bleibt unter sich, sie regelt die Gehaltsfrage mit ihresgleichen. Macht statt Markt.

Beispiele aus der Grauzone der globalen Marktwirtschaft

Ein Beispiel aus der breiten Grauzone: die Firma Microsoft. Mit ungeheurem Erfindungsreichtum, mit Raffinesse und einem gehörigen Schuss Brutalität hat Bill Gates in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein weltumspannendes Software-Monopol aufgebaut – ein Monopol, das einzigartig ist in der langen und windungsreichen Geschichte des Kapitalismus. Es hat bekanntlich in den USA vielerlei Versuche gegeben,

Gates' Imperium zu zerschlagen, ihn zumindest einzugrenzen. Bislang alles vergeblich, wie wir wissen. Er ist nicht mal vorsichtiger geworden. Jetzt will es die Europäische Union noch einmal versuchen. Viel Glück!

Wie steht es um die Moral eines Bill Gates? Der Amerikaner gilt als höchst ehrenwerter Mann. Er hat zweifellos Beachtliches für die Computertechnologie geleistet. Zudem ist er ein überaus mildtätiger Mann, spendet jedes Jahr riesige Beträge für gute Zwecke. Sein Lebensstil ist, soweit wir das wissen, nicht ausschweifend luxuriös, er soll ein guter Ehemann und Familienvater sein. Und dennoch: Mit seiner trickreich erworbenen Alleinstellung beutet er Tag für Tag rund um den Erdball Millionen Menschen aus. Denn wenn in der PC-Software echter Wettbewerb herrschen würde, wenn Gates nicht alle Konkurrenten durch geschickte Schachzüge ausgeschaltet hätte, wären die Preise für Computer-Programme niedriger.

Ein anderes Beispiel: Leo Kirch. Gut, der Mann ist inzwischen pleite, der Markt hat ihn gestraft. Aber jahrzehntelang galt er hierzulande als erfolgreicher Kaufmann, um dessen Gunst sich viele bemühten. Dabei konnte all denen, die um Kirch herumscharwenzelten, doch nicht entgangen sein, wie der Mann seinen Aufstieg bewältigt hatte, wie er bis zum Konkurs seine Geschäfte betrieb. Stets hatte Leo Kirch getrickst und getäuscht, mit Strohmännern und Tarnfirmen sein Reich begründet und beharrlich ausgebaut. In einer offenen Gesellschaft konnte Kirch die Innereien seines Film- und Fernseh-Konglomerats immer vor der Öffentlichkeit verborgen halten. Das Medieninteresse an diesen Zuständen beschränkte sich auf Insider; die feine Gesellschaft hofierte Kirch; die Banken freuten sich über jeden Kredit, den sie ihm rüberschieben durften.

Ein weiteres Beispiel aus der Grauzone der globalen Marktwirtschaft: George Soros. Der Mann, der sich in Interviews heutzutage stets so besorgt über den Zustand der Welt im Allgemeinen und der Finanzwelt im Besonderen zeigt, dieser Meister der Spekulation hat des persönlichen Gewinns wegen gegen ganze Währungen spekuliert, hat dabei Volkswirtschaften ins Wanken gebracht – und milliarden-schwere Gewinne verbucht. Alles legal, alles okay. Oder?

Gewinne jenseits des Wettbewerbs

Nein, ganz so einfach ist es wohl nicht mit dem Markt und der Moral, mit unseren Wirtschaftsgrößen und dem guten Gewissen. Der real existierende Kapitalismus, das einzige verbliebene Wirtschaftssystem, das einzig, das funktioniert

und den Wohlstand der Nationen mehren kann – dieses System bietet offenkundig vielerlei Möglichkeiten, ohne Gesetzesverstöße, auch ohne Ahndung durch die Kartellämter dieser Welt Gewinne zu erwirtschaften, die jenseits des Wettbewerbs zustande kommen.

Die Gefahr, dass diese Raff-Mentalität die marktwirtschaftliche Ordnung beschädigt und diskreditiert, ist heute fraglos größer als in früheren Entwicklungsphasen der Industriegesellschaft. Das liegt zum einen an dem Umstand, dass Geld heutzutage für viele Menschen der einzig verbliebene Wertmaßstab ist. Sie bestimmen ihren eigenen Wert in der Gesellschaft nur noch nach dem angehäuften Vermögen oder dem regelmäßig fließenden Einkommen. Da gibt es dann keine Normen mehr, die solche Menschen hindern, sich besinnungslos zu bereichern.

Der andere Grund ist jenes Phänomen, das wir Globalisierung nennen. Bis heute fehlt ein gesetzlicher Rahmen, beispielsweise für die globalen Finanzmärkte. Da gibt es viele Lücken, die Akteure wie Soros straffrei nutzen können. Und, mindestens so wichtig: Geschäftsleute, die rund um den Erdball tätig sind, sehen sich nicht mehr unter der Kontrolle eines regionalen oder nationalen kulturellen Umfelds, sie sind quasi keinem mehr Rechenschaft schuldig, sind nicht mehr den Zwängen eines von einer Gesellschaft vorgegebenen Wertesystems ausgeliefert. Ihr einziger Maßstab ist die Mehrung des Gewinns, bestenfalls den des Unternehmens, gelegentlich auch den persönlichen.

Glaubwürdigkeit – ein unverzichtbarer Produktionsfaktor

Alles Grund, am marktwirtschaftlichen System zu verzweifeln, seine globale Verbreitung zu stoppen? Mitnichten. Der Kapitalismus hat sich im Laufe seiner Geschichte immer wieder als ein sehr lernfähiges System erwiesen. Zu lernen wäre, dass eine Wettbewerbsordnung nicht allein nach den Rechenmodellen der Ökonometriker funktioniert; dass der Angebots-Nachfrage-Mechanismus der zeitgemäßen Unterfütterung durch einen Wertekanon bedarf; dass bei allem Gewinnstreben Glaubwürdigkeit ein unverzichtbarer Produktionsfaktor bleibt. Und schließlich, ganz wichtig, dass es wirksamer institutioneller Vorkehrungen bedarf, um die marktwirtschaftliche Ordnung zu sichern. ☐

Die zivilgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Verantwortung der Unternehmer

Autor: Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach
S.J., Leiter des Oswald von Nell-Breuning-Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen, Frankfurt am Main



Verantwortung ist eine dreistellige Kategorie der ethischen Reflexion. Im Folgenden soll versucht werden, den Begriff der Verantwortung zu präzisieren, die Träger der Verantwortung zu benennen und die Dimensionen der Verantwortung zu bestimmen, die in der gegenwärtigen Situation bedeutsam sind.

Verantwortung

Im Duden von 1968 hätte man vergeblich das Stichwort „Verantwortung“ gesucht; erst 1981 widmete das Lexikon dem Begriff eine halbe Seite. Dabei hatte Max Weber bereits fast hundert Jahre früher zwischen einer Gesinnungsethik, die sich den Handlungsabsichten widmet, und einer Verantwortungsethik, die Handlungsfolgen reflektiert, unterschieden. In den 30er Jahren waren die ersten Bücher über das Wesen der Verantwortung erschienen. Dietrich Bonhoeffer hatte den Beruf als Ort der Verantwortung entdeckt und eine Struktur verantwortlichen Lebens entworfen. Aber zum Schlüsselwort einer Überlebensethik der technischen Zivilisation wurde das „Prinzip Verantwortung“ erst durch Hans Jonas. Er wollte den Blick auf die zukünftigen Folgen des gesellschaftlichen Handelns lenken, der fast ausschließlich auf die Gegenwart beschränkt war. Gegen das utopische „Prinzip Hoffnung“ Ernst Blochs verteidigte er die pragmatische Abschätzung der Folgen technischer und wirtschaftlicher Entscheidungen.

Verantwortung übernehmen heißt, für die beabsichtigten und vorhersehbaren Folgen des eigenen Handelns einzustehen. Der personale Charakter der Verantwortung wird darin ausdrücklich, dass niemand vor einem gesichtslosen Naturgesetz oder vor der Logik eines sich selbst steuernden Systems Rede und Antwort steht. Nur wem sich echte Handlungsmöglichkeiten eröffnen, kann Verantwortung übernehmen. Ein mehr oder weniger autonomes Subjekt ist vor sich selbst sowie vor der Gemeinschaft aller Lebewesen und ihrer Geschichte verantwortlich. Und es ist für alle möglichen Lebensfelder und Lebensinhalte, die es sich vertraut gemacht oder die ihm anvertraut worden sind, verantwortlich. Von Antoine de Saint-Exupéry stammt die vertraute Formel: „Du bist zeitlebens verantwortlich für das, was du dir einmal vertraut gemacht hast.“

Träger der Verantwortung

Die Bereitschaft, für die getroffenen Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen und sich die Folgen zurechnen zu lassen, ist ursprünglich an die Selbstausslegung individueller Subjekte

gekoppelt. Aber diese „Singularisierung“ der Verantwortung stößt an eine dreifache Grenze: Zum einen engen ökonomische und gesellschaftliche Verhältnisse, die als unumstößlich erachtet werden, den Handlungsspielraum des Einzelnen erheblich ein. Zum anderen ist die Reichweite individueller Verantwortung in komplexen Handlungssystemen nicht deckungsgleich mit den Rückwirkungen und Nebenfolgen der Entscheidungen, die unerwartet und unbeabsichtigt in entfernten Handlungsfeldern auftreten. Und schließlich kann die Übernahme persönlicher Verantwortung in therapeutische Überbetreuung und pädagogische Bevormundung entarten.

Deshalb ist der fürsorgliche Begriff der individuellen Verantwortung füreinander in den partizipativen Begriff gesellschaftlicher Verantwortung miteinander umformuliert worden. Wer sich für andere interessiert, wird deren „Rederecht“ anerkennen und nicht ersetzen. Wer sich die Sache anderer zu Eigen macht, wird ihre Beteiligung ermöglichen und nicht überflüssig machen. Verantwortung ist als eine gesellschaftliche Konstruktion erkannt und zur beherrschenden Kategorie des gesellschaftlichen Selbst- und Naturverhältnisses aufgerückt. Der Begriff spiegelt das verbreitete Bewusstsein, dass die Menschen in einer offenen Welt leben, dass ökonomische und politische Systeme einen geschichtlichen Ursprung haben, dass die Menschen dialogische Lebewesen sind und sich wechselseitig in die Verantwortung rufen. So hat die Weltkirchenkonferenz von Amsterdam 1948 jenes bekannte Leitbild der „Verantwortlichen Gesellschaft“ formuliert.

Der Perspektivenwechsel von den individuellen Handlungssubjekten zu den kollektiven Akteuren legt zwei Schlussfolgerungen für die Verantwortung der Unternehmer nahe. Zum einen empfindet sich der einzelne Unternehmer in der Rolle des Mengenanpassers zutreffend von den Funktionsregeln des Wettbewerbs fremdbestimmt und außengesteuert und muss sich ohne Alternative dem Druck des Marktes beugen. Aber die Unternehmer als kollektive Akteure sind autonom genug, eine ökonomische Herausforderung gleichsinnig zu deuten und auf sie gleichgerichtet zu reagieren. Sie können souverän mit den wirtschaftlichen Strukturen umgehen und sich spielerisch der Schaltstellen des Angebots und der Nachfrage bedienen, wozu individuelle Handlungssubjekte gar nicht in der Lage wären. Sie sind nicht nur Akteure der Spielzüge, sondern auch souveräne Gestalter der Spielregeln. Sie spielen nicht bloß nach fremden Regeln, sondern würfeln im Spiel um Regeln gemäß eigenem Interesse.



Zum anderen haben sich einzelne Unternehmer in herkömmlichen Industriebetrieben bzw. kleinen und mittleren Betrieben an die Rolle als fürsorgende Hausväter gewöhnt, denen die Sorgspflicht gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Herzensanliegen ist. Inzwischen begegnen ihnen hoch qualifizierte Angestellte, die über Informationen verfügen, die man von außen nicht einsehen kann, und die Kompetenzen erworben haben, die sich von außen nicht steuern lassen. Aus unselbstständigen Schutzbefohlenen sind unternehmerische Partner geworden, deren Arbeitsvermögen behutsamer Bildung und Pflege bedarf. So lernen aufgeklärte Unternehmer, fürsorgliche Verantwortung in partnerschaftliche Verantwortung zu transformieren.

Dimensionen der Verantwortung

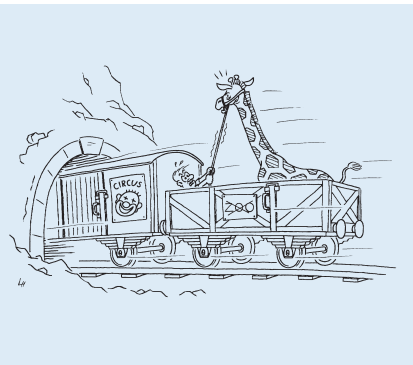
Die betriebswirtschaftliche Dimension unternehmerischer Entscheidungen ist unbestritten und wird hier nicht weiter erörtert, wengleich das Unternehmensziel auslegungsoffen und auslegungsbedürftig ist: Kurz- oder langfristige Maximierung/Optimierung des Gewinns, Orientierung ausschließlich am Interesse der Anteilseigner oder aller im Unternehmen Engagierten, Kostenkalkulation oder Produkt- und Verfahrensinnovation sind vertretbare Varianten.

Eine *zivilgesellschaftliche Dimension* der Verantwortung, die Unternehmer auf sich nehmen, ist unter dem Begriff „Corporate Citizenship“ in der Öffentlichkeit registriert und anerkannt worden. Sie enthält ein breites Spektrum des individuellen Einsatzes von Mitarbeitern, der Stiftungskultur, der Zusagen nachhaltigen Wirtschaftens und globalen Engagements. So arbeiten beispielsweise Führungskräfte eines Unternehmens eine Woche lang in einem Altenpflegeheim, leben in einer Obdachlosensiedlung oder begleiten ein Projekt betreuten Wohnens für Jugendliche. Personale Kompetenz, Arbeitszeit und Finanzmittel werden für soziale und kulturelle Initiativen zur Verfügung gestellt, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen engagieren und Patenschaften übernehmen. Die gleichzeitige Verknüpfung von operativem Geschäft und Stiftungsvermögen ermöglicht privaten Stiftungen, aktuelle gesellschaftliche Anliegen, etwa die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kindererziehung, familiengerechte Arbeitszeitmodelle im Unternehmen oder zukunftsfähige Ausbildungsgänge für Jugendliche finanziell und institutionell zu fördern. Unternehmer sagen verbindlich zu, dass sie dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz erhöhte Aufmerksamkeit widmen, den Menschenrechten Geltung verschaffen sowie

das Wohl der Kunden und die gesellschaftliche Entwicklung im Blick behalten wollen. Weltweit operierende Unternehmen verpflichten sich im Rahmen eines globalen Gesellschaftsvertrags, der vom Generalsekretär der Vereinten Nationen angeregt wurde, neun Grundsätze zu befolgen, die sich unter anderem auf die Achtung der Menschenrechte, auf Arbeitsnormen, nämlich den Ausschluss von Kinderarbeit, Koalitionsverboten, Zwangsarbeit und Diskriminierungen sowie auf vorsorgenden Umweltschutz, darunter umweltverträgliche Techniken beziehen.

Das zivilgesellschaftliche Engagement der Unternehmer klingt positiv, insofern es dem Zentrum des Unternehmens entspringt und nicht durch äußeren Druck erzwungen wird, und insofern die Zivilgesellschaft nicht als abstraktes Modell beschworen, sondern in konkreten Organisationsformen wirksam wird; wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliches Engagement sind anschlussfähig. Allerdings ist die Euphorie über die soziale Verantwortung der Unternehmen teilweise durch den blendenden Glanz der öffentlichen Selbstdarstellung induziert. Die Ebene der öffentlichen Kommunikation muss nicht identisch sein mit der Ebene des tatsächlichen Handelns. Das zivilgesellschaftliche Engagement liegt im freien Ermessen des wohlhabenden Sponsors, ist Ausdruck barmherziger Mildtätigkeit, bezieht seine moralische Qualität aus der guten Absicht des Wohltäters. In der Regel bleibt es selektiv, dem Sozialmilieu verhaftet, das durch die gesellschaftliche Position der Unternehmer bestimmt ist. Insofern das bürgerliche Engagement ein Managementkonzept ist, wirkt es von oben inspiriert und verläuft nach den Regeln einer Einbahnstraße. In den Allianzen mit Kommunen und freien Wohlfahrtsverbänden bleiben die Interessen der Unternehmer bestimmend. Die Kommunen müssen darum betteln, dass die unternehmerische Wohltätigkeit auf das Wohl der ganzen Stadt gelenkt wird. Die Abgeordnete einer großen süddeutschen Stadt hätte es lieber gesehen, wenn Konzerne Steuern zahlten, die ausreichen, um 1 000 Kinderspielplätze zu errichten, als dass deren Manager medienwirksam einen ausgewählten Kinderspielplatz in Unternehmensnähe restaurieren. Die sozialpolitischen Erwartungen, die an das Leitbild der „Corporate Citizenship“ gerichtet werden, sind ähnlich überdehnt wie jene an die Zivilgesellschaft. Denn das soziale Umfeld der zivilgesellschaftlich engagierten Unternehmen wird mehrheitlich von jenen Bevölkerungsgruppen gebildet, die am wachsenden wirtschaftlichen Wohlstand teilnehmen, denen das Risiko von Armut und prekärer Wohlstand weithin unbekannt ist. Da sie strittige Fragen und die eigenen Positionen





vorwiegend im Medium der Öffentlichkeit darstellen, sind Zivilgesellschaft und Mediengesellschaft wie kommunizierende Röhren. Das zivilgesellschaftliche Engagement der Unternehmen reagiert vorwiegend auf jene Problemlagen, die eine Minderheit, die sich zu Wort melden kann, als bedeutsam erachtet. Randgruppen, die keine Chance haben, ihre Stimme öffentlich zu erheben oder gar stumm gemacht werden, bleiben der städtischen Fürsorge oder der freien Wohlfahrt überantwortet.

Ein kritischer Maßstab der zivilgesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmern lautet: Mit welcher Entschlossenheit verschaffen sie dem demokratischen Grundsatz der Beteiligungsgerechtigkeit in den eigenen Unternehmen Geltung? Die politische Beteiligung mündiger Wirtschaftsbürger und -bürgerinnen ist ein verfassungsfestes Grundrecht und hängt nicht davon ab, dass ein individueller Wohltäter oder ein zivilgesellschaftlicher Akteur von der Tugend des Erbarmens gegenüber seinen abhängig Beschäftigten ergriffen wird. Das politische Beteiligungsrecht bezieht sich im Betrieb und Unternehmen auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, auf die solidarische Interessenvertretung im Rahmen der Betriebsverfassung und auf die unternehmerische Mitbestimmung in den Aufsichtsorganen des Unternehmens.

Gehört die *gesamtwirtschaftliche und wirtschaftspolitische Dimension* in die Reichweite der Verantwortung der Unternehmer? Vorschnell und abwehrend wird an die Trennung der zwei Sphären erinnert, nämlich der Marktsphäre einschließlich des Wettbewerbs, in der sich die Unternehmer zu bewähren haben, und der Sphäre der politischen Rahmenordnung, deren Regeln sie sich unterwerfen. Für die politische Sphäre seien sie nicht verantwortlich. Tatsächlich jedoch sind die Unternehmer als kollektive Akteure Bestandteil des wirtschaftspolitischen Netzwerks, das sich aus staatlichen Organen, (verstaatlichten) Parteien und Wirtschaftsverbänden zusammensetzt und das die Regeln des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, der Geld- und Finanzordnung, der Bereitstellung öffentlicher Güter und der sozialen Sicherungssysteme erheblich beeinflusst.

Die gesamtwirtschaftliche und wirtschaftspolitische Verantwortung der Unternehmer ist negativ darin zu sehen, dass sie ihre berechtigten partikulären Interessen weder unbesehen zu allgemeinen Interessen erklären noch erwarten dürfen, dass staatliche Entscheidungsträger diese ungefiltert übernehmen und in verbindliche Gesetze formen. Positiv ist den Unternehmern in der aktuellen sozio-ökonomischen Krise eine vielschichtige „makroökonomische

Alphabetisierung“ zuzumuten. Sie dürfen erstens den einzelwirtschaftlichen Standpunkt nicht zum einzigen Maßstab wirtschaftspolitischer Entscheidungen machen. Zweitens sollten sie den blinden Fleck einer individuellen Krisendiagnose überwinden; einzelne Arbeitslose und Empfänger von Sozialhilfe für die verfestigte Massenarbeitslosigkeit verantwortlich zu machen, ist falsch und unfair. Folglich bleibt der Durchbruch auf dem Arbeitsmarkt, der durch soziale Einschnitte ausgelöst werden soll, ein leeres Versprechen. Drittens hätten sie zu lernen, dass weder in den Lohnkosten noch in den Lohnnebenkosten die ausschließliche Ursache der konjunkturellen Rezession oder der Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft zu suchen ist, zumal allenfalls die Lohnstückkosten als Indikatoren globaler Wettbewerbsfähigkeit aussagefähig wären. Viertens sollten sie sich von der Legende verabschieden, dass der Arbeitsmarkt die Schlüsselgröße für mehr Wirtschaftswachstum und Beschäftigung ist; dieser hat sich nämlich nach allen Erfahrungen der Nachkriegszeit bis in die 90er Jahre hinein als abgeleitete Größe erwiesen. Fünftens sollten sie aufhören, die Tarifautonomie und flächendeckende Tarifverträge schlecht zu reden, sichern diese ihnen doch gleiche Wettbewerbsbedingungen mit ihren Konkurrenten im Inland und eine ausgewogene Verteilung der Einkommen, die gemäß dem Leitmotiv Ludwig Erhards "Wohlstand für alle" geeignet ist, eine kaufkräftige Binnennachfrage zu stärken. Sechstens sollten sie die solidarischen Sicherungssysteme in erster Linie als Produktivitätsfaktor und nicht als Kostenfaktor der Wirtschaft einstufen; sonst wären nicht gerade jene Länder international besonders wettbewerbsfähig, die über komfortable Sozialsysteme verfügen. Und siebentens sollten sie das Gewicht der euphorischen und depressiven Kursschwankungen auf den internationalen Finanzmärkten, insbesondere in den USA, der Geldpolitik der Europäischen Zentralbank und der finanzpolitischen Optionen der europäischen Regierungen unter dem Regime der Maastricht-Kriterien als die andere Seite der Münze erkennen, deren eine Seite von den vertrauten betriebswirtschaftlichen und mikroökonomischen Krisenerklärungen geprägt ist.

Die Verantwortung der Unternehmer endet nicht an der Grenze betriebswirtschaftlicher Kalkulation. Sie werden die zivilgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Dimension ihrer Verantwortung bejahen, sobald sie die ökonomische Alphabetisierung und das demokratische Engagement auch als unternehmerische Innovation entdecken. ▣

SEW-EURODRIVE

Driving the World

Die SEW-EURODRIVE GmbH & Co KG ist eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Antriebstechnik. Das Unternehmen gehört zu der im Familienbesitz befindlichen international erfolgreichen SEW-EURODRIVE-Gruppe mit Stammsitz im badischen Bruchsal.

Die Gruppe beschäftigt weltweit rund 8 700 Mitarbeiter. Mit ihren 11 Fertigungs- und 56 Montagewerken erwirtschaftet SEW-EURODRIVE derzeit einen Jahresumsatz von rund 1 Mrd. Euro.

Getriebe und Motoren von SEW-EURODRIVE haben seit jeher Trends bewirkt und Maßstäbe in der Antriebstechnik gesetzt. Deshalb hat sich das Prädikat "made by SEW" zum Gütesiegel in der Antriebswelt entwickelt. Das durchgängige Getriebemotorenprogramm von SEW-EURODRIVE bietet jedem Anwender für jede Aufgabe den richtigen Antrieb. Marktorientierte Produkte, die im eigenen Haus entwickelt und produziert werden, sowie kompromisslose Qualität sind Pfeiler des Unternehmenserfolgs.

Antriebslösungen aus einer Hand

Das Produktportfolio von SEW-EURODRIVE reicht von Getriebemotoren und elektronisch geregelten Antrieben über Servo- und dezentrale Antriebssysteme bis hin zu Industriegetrieben. Im Mittelpunkt steht bei SEW-EURODRIVE jedoch nicht die Antriebstechnik selbst, sondern immer die Lösungen, in denen sie erfolgreich kundenspezifisch eingesetzt wird. Aus diesem Grund entwickelt und produziert SEW-EURODRIVE neben Getriebemotoren auch die dafür maßgeschneiderte Elektronik. So erhalten Entwickler, Konstrukteure und Planer komplette Antriebslösungen aus einer Hand, die es ermöglichen, einzelne Bewegungsvorgänge oder ganze Prozesse in Gang zu setzen und effizient zu steuern.


Ein perfekt abgestimmter Service ergänzt das antriebstechnische Lösungsangebot. Eine umfassende technische Beratung, anwenderspezifische Softwareentwicklung, Seminare und Schulungen, detaillierte technische Dokumentationen und ein weltweiter Kundendienst und Service sorgen dafür, dass SEW-Antriebe Tag für Tag einsatzbereit sind. Überall und garantiert.

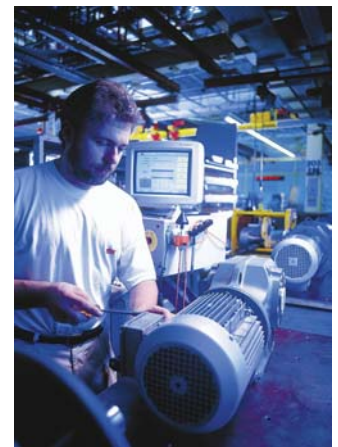
An der Spitze des Weltmarktes

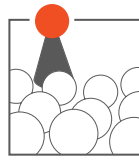
Weltweit haben SEW-Kunden direkt vor Ort Zugriff auf fachspezifisches Know-how und umfassende Dienstleistungen. Die SEW-Montagewerke und Niederlassungen in 40 Ländern sind mit erfahrenen Spezialisten besetzt, die nicht



nur die Antriebstechnik, sondern auch die lokalen Märkte sehr genau kennen. Auf diese Weise setzt die SEW-EURODRIVE-Gruppe ihr Unternehmensziel um: mit kontinuierlicher Weiterentwicklung, Kundenorientierung und überdurchschnittlichem Engagement an der Spitze des Weltmarktes stehen – heute und auch in Zukunft.

Ohne die Antriebstechnik von SEW-EURODRIVE würde auf der Welt vieles stillstehen. Beispielsweise bewegliche Dachkonstruktionen in modernen Sportstadien, Gepäckförderbänder in Flughäfen oder Rolltreppen in vielen großen Kaufhäusern und öffentlichen Gebäuden. Mittlerweile gibt es kaum noch Bereiche auf der Welt, die ohne komplexe Komplettlösungen der Antriebstechnik auskommen. Denn überall, wo Bewegung ist, sind auch Antriebe von SEW-EURODRIVE nicht weit. Ob in Getränkeabfüllanlagen, modernen Montagebändern in der Automobilproduktion, Hochregallagern, Kieswerken, der chemischen Industrie oder vielen Einsatzbereichen mehr. 





Die Seminare finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Frau Bollmann, Telefon (07 11) 2 29 98-23 oder Frau Renner, Telefon (07 11) 2 29 98-25.

Die Führungsaufgaben des Meisters I

07./08.10.2003

Fast alle Unternehmen haben ihre Führungsstrukturen gestrafft. Aufgaben und Verantwortung des Meisters sind dadurch umfangreicher geworden. Diesen erweiterten Anforderungen können Meister nur gerecht werden, wenn es ihnen gelingt, die „Mannschaft“ zusammenzuhalten und zu motivieren. Was ist dabei zu tun? Es gilt an einem Strick zu ziehen, und zwar in die gleiche Richtung. Der „Personalführung“ kommt damit eine besondere Bedeutung zu. Jeder Meister muss seine Rolle als Führungskraft immer wieder auf den Prüfstand stellen, vertraute Gewohnheiten hinterfragen und gegebenenfalls seine Einstellungen verändern. Dazu muss er den Werkzeugkasten „Personalführung“ mit neuen Instrumenten bestücken.

Das Arbeitszeugnis

09.10.2003

Arbeitszeugnisse sind bei der Bewerberauswahl wertvolle Helfer. Sie geben Aufschluss über die Persönlichkeit und die Eignung des Bewerbers für die vorgesehene Stelle. Ein Bewerber, der keine Arbeitszeugnisse vorlegen kann, gilt als äußerst fraglich, da jeder Arbeitnehmer grundsätzlich beim Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis einen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis hat. Der Zeugnisaussteller ist verpflichtet, den Grundsatz „das Zeugnis soll von verständigem Wohlwollen für den Arbeitnehmer getragen sein und sein weiteres Fortkommen nicht unnötig erschweren“ zu beachten.

Wie aus Angeboten Aufträge werden

10.10.2003

Eine der größten Umsatzreserven im Vertrieb liegt in den schriftlichen Angeboten. Die tägliche Praxis zeigt, dass oftmals nicht nur die Inhalte der Angebote verschiedener Anbieter austauschbar sind, sondern auch die Gestaltung, das Layout und die Texte. Gleichzeitig haben Untersuchungen ergeben, dass Anfrager und Anbieter unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung einzelner Kriterien des Angebots haben. Erfolgreiche Angebote sind das Ergebnis eines effektiven Angebotsmanagements: Konzentration und Fokussierung auf die wirklich lukrativen Anfragen, Erkennen der Kundenerwartungen, kundenorientierte Texte und Gestaltung des Angebotes, professionelle Angebotsverfolgung.

Messtraining

12.10.2004

Zu einer professionellen Messearbeit gehört nicht nur die organisatorische – oft aufwändige und kostspielige – Messenvorbereitung, sondern auch gutes Standpersonal.

Nur motivierte Mitarbeiter garantieren den ganzen Messeerfolg. Wissen Ihre Mitarbeiter, welche Verhaltensregeln auf dem Messestand gelten sollen? Kennen sie die Regeln eines „Messeggespräches“?

Die Kommunikation auf dem Messestand ist durch eine besondere Atmosphäre gekennzeichnet. Wechselnde Besucher, die fachliche Beratung wünschen oder einen Verkaufsabschluss auf der Messe tätigen wollen, wechseln ab mit Schaulustigen.

Die Rechte und Pflichten des GmbH-Geschäftsführers

27.10.2004

Entgegen allen Forderungen an den Gesetzgeber nach Deregulierung ist das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich der GmbH-Geschäftsführer tagtäglich bewegt, nach wie vor von rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben geprägt. Pflichten, Verantwortlichkeiten und Haftungsrisiken pflastern seinen Weg.

Wer sich hier nicht einen hinreichenden Überblick verschafft, erkennt die bestehenden Pflichten nicht und kann die daraus unter Umständen resultierenden Haftungsrisiken auch nicht auf ein vertretbares Maß reduzieren. Dieses Seminar soll den erforderlichen Überblick verschaffen und den GmbH-Geschäftsführer entsprechend sensibilisieren.

Fachlehrgang: Führung und Führungssysteme

28/29.10.2003 und 25/26.11.2003

Als Führungskraft stehen Sie heute zwischen zwei gegensätzlichen Kräften: auf der einen Seite die ständig wachsenden unternehmerischen Herausforderungen des globalisierten Wettbewerbs, auf der anderen die durch Wertewandel und Motivationsfragen veränderten Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter. Diese Pole können nur durch qualifizierte und erfolgsorientierte Führung konstruktiv verbunden werden. Richtig geführte Mitarbeiter sind so eingebunden, dass sie wirklich ihre ganze Kreativität und Leistungsfähigkeit entfalten und für die Ziele des Unternehmens einsetzen. Was aber bedeutet „gute Führung“ genau und wie kann man sich diesem Ideal annähern?



Autorin: Dr. Helga Breuninger, Leiterin der Breuninger Stiftung, Stuttgart

Vom Gegeneinander zum Miteinander

In den Weisheitslehren von 18 Religionen findet sich in ähnlichen Formulierungen der Satz, den wir als „goldene Regel“ kennen: Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.

Meine Mutter hat diesen Satz oft benutzt, wenn es darum ging, mein kindlich-egozentrisches Verhalten gegenüber anderen zu korrigieren und die Fähigkeit in mir zu fördern, mich als Teil der Gruppe zu erleben und kurzfristige Vorteile gegen langfristige Nachteile abzuwägen.

Auch mein Vater war dieser Ethik verpflichtet und wurde damit ein erfolgreicher Unternehmer wie auch ein Vorbild für mich. In der dritten Generation unseres Familienunternehmens als Firmenchef für die Kaufhausgruppe Breuninger verantwortlich, war dies keine leichte Aufgabe. Ich erlebte ihn als streng, gerecht und fair. Er wollte seinen Kunden zu einem fairen Preis etwas bieten. Er hat sie nicht für dumm verkauft und über den Tisch gezogen und auch seine Mitarbeiter und Lieferanten fair behandelt.

Seine sehr direkte Art, auch unangenehme Dinge deutlich sowohl bei uns Kindern als auch bei seinen Mitarbeitern anzusprechen, hat uns zwar Angst vor ihm eingeflößt – aber wir haben ihm trotzdem vertraut und ihn geschätzt. Neben der Unternehmensführung hat er sich ständig weitergebildet, er hat viel gelesen, sich für Geschichte und Kultur interessiert und Anteil daran genommen, wie sich diese Welt entwickelt. Ich bin sicher, dass seine ethische Grundhaltung die Voraussetzung für seinen nachhaltigen Erfolg war, der ihm die Wertschätzung und Unterstützung seiner Familiengesellschafter, seiner Mitarbeiter, seiner Lieferanten und Kunden eingebracht hat. Heute würde ich meinen Vater als Prototypen des Vertreters eines Stakeholder Value-Ansatzes beschreiben.

Die Stiftung als Nachfolgelösung

Als es darum ging, eine Nachfolgelösung für die 4. Generation zu finden, hat mein Vater mich mit eingebunden. Dafür bin ich ihm dankbar. Sein einziger Sohn, mein Bruder, starb im Alter von 18 Jahren bei einem Lawineneunglück. Obwohl ich bald seine Rolle als verantwortungsvoller Leistungsträger in der Familie übernommen hatte, konnte mein Vater sich nicht vorstellen, mir als Tochter die Führungsverantwortung in der Firmenleitung zu übergeben. Er hat mir jedoch zugetraut, eine hilfreiche Gesprächspartnerin für die Findungsphase zu sein. Nicht alle Unternehmer tun dies. Aus meiner Beratung von Unternehmerfamilien in Nachfolgefragen kenne ich viele Chefs, die sich lediglich mit ihren Anwälten und Steuerberatern austauschen und die be-

troffenen Familienmitglieder, gleich wie tüchtig sie sind, außen vor lassen. Das kränkt die Familie und macht es schwer, Akzeptanz für das Ergebnis zu schaffen.

Familienunternehmen haben viele Stärken – die Kommunikation gehört allerdings häufig nicht dazu. Das Familienoberhaupt und der Unternehmenschef: Diese Rollenmischung verführt insbesondere diejenigen zum autokratischen Führungsstil, die dazu neigen oder von solchen Rollenvorbildern geprägt sind. Aus dem Dialog wird ein Monolog. Aus einem Zuhören wird ein Unterstellen. Aus einem Miteinander, d. h. einer demokratischen Lösungsstrategie, wird eine Vorgabe. *Er* dominiert in bester Absicht, weil *er* – Chef und Oberhaupt – glaubt, die alleinige Verantwortung für die Folgen zu tragen. *Er* fragt nicht mehr, was die anderen denken, wünschen und befürchten. *Er* trifft Entscheidungen alleine. Das macht *ihn* so einsam und die Entscheidungen so schwer. Deshalb schiebt *er* so folgenreiche Entscheidungen wie die Nachfolgeregelung immer wieder auf. Das ist die falsch verstandene Verantwortung des Unternehmers.

Mein Vater suchte vor 35 Jahren nach einer Lösung, mit der er sowohl seinen mehreren tausend Mitarbeitern eine nachhaltige Zukunft (Sicherung des Unternehmens) als auch seiner Familie eine sinnstiftende Identifikation bieten konnte. Mit der Idee einer Stiftung konnte er mich sofort begeistern: Unsere Familie sollte ihre Firmenanteile in eine Stiftung einbringen, fähige junge Führungstalente sollten sich um die Leitung des Unternehmens kümmern und die auszuschüttenden Gewinne sollten in gemeinnützige Projekte investiert werden. Das entsprach unserer ethischen Grundhaltung und unserem Verständnis von Verantwortung als Unternehmerfamilie für die Gemeinschaft. Mir als seiner Tochter hat er mit der Führung der Stiftung eine Lebensaufgabe zugeordnet, mit der ich mich bis heute voll identifiziere, die mich erfüllt.

Familienunternehmen sind das Herz unserer Wirtschaft

Neben meiner Tätigkeit für die Breuninger Stiftung berate ich heute Familienunternehmen in Nachfolgefragen. Mir liegt am Überleben dieser vom Aussterben bedrohten „Art“, weil ich ihre Vorbildfunktion für die Verantwortung von Unternehmern für ganz wichtig halte. Verantwortung für nachfolgende Generationen zu übernehmen, bedeutet Entscheidungen im Sinne der Nachhaltigkeit zu treffen. Verantwortung im Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen führt zu Fairness. Aus ihrer Verbundenheit mit der Gemeinschaft, den



Heinz Breuninger

„Stakeholdern“, sind Familienunternehmer dem Stakeholder Value-Ansatz verpflichtet. Familienunternehmer haben keinen 5-Jahres-Vertrag mit der Aussicht auf eine hohe Abfindung bei Erfolglosigkeit. Wenn sie keine Gewinne machen, gibt es keine Ausschüttung für die Familiengesellschafter und Kurzarbeit für die Mitarbeiter. Und wenn sie Gewinne machen, wird ein großer Teil davon reinvestiert, um das Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten.

Im Gegensatz dazu wird das Denken in der Wirtschaft heute immer stärker vom Shareholder Value-Ansatz geprägt, der sich als Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit global agierender Aktiengesellschaften durchgesetzt hat. Damit ist vielleicht den (kurzfristigen) Interessen der Aktionäre Rechnung getragen, oft auf Kosten der nachhaltigen (langfristigen) Interessen, die einer ethischen und ökologischen Verankerung bedürfen. Fairness wird als Erstes geopfert, wenn Gewinnspannen nur auf Kosten schwächerer Marktpartner verbessert werden können. Deren Gewinnspanne muss schrumpfen für den Gewinnzuwachs der Großen. Gesamtwirtschaftlich gesehen handelt es sich um ein ungerechtes Nullsummenspiel, das die nachhaltigen Lebens- und Arbeitsbedingungen einer Gemeinschaft untergräbt.

5-Jahres-Verträge mit überhöhten Managergehältern und hohe Abfindungen für erfolglose Vorstände sind denkbar schlechte Vorbilder für den Führungsnachwuchs. Während noch vor zehn Jahren die Frage der Eignung der potenziellen Nachfolger in Familienunternehmen im Vordergrund stand, haben wir heute ein Motivationsproblem: Die meisten Junioren finden die Bedingungen in der elterlichen Firma im Vergleich mit größeren Unternehmen unattraktiv.

Wer anderen schadet, schadet sich selbst

Wir leben in einer rasanten Evolution: Während sich in der Wirtschaft die Vernetzung durch Kommunikationstechnologien beschleunigt, kommt die Wissenschaft zu völlig neuen Erkenntnissen über die Welt.

Durch die Quantenphysik wissen wir, dass Materie nicht aus kleinsten Elementarteilchen zusammengesetzt ist, sondern dass die kleinsten identifizierbaren Teile ihre Beschaffenheit kontextabhängig ändern: Mal sind sie Materie, mal sind sie Wellen. Sie haben keine eindeutige Identität. Wir können lediglich eine Wahrscheinlichkeit dafür angeben, welchen Zustand sie in einem bestimmten Kontext einnehmen werden. Was können wir daraus lernen? Das, was die Welt letztendlich zusammenhält und gestaltet,

ist nicht Materie, sondern ist Kontext und somit Beziehungen. Alles ist miteinander verbunden. Wer anderen schadet, schadet sich selbst. Das ist, salopp formuliert, die Kernaussage der Systemtheorie und der Quantenphysik.


Der Philosoph William James hat ein schönes Bild dafür geprägt: „Wir sind wie Inseln auf dem Wasser, an der Oberfläche voneinander getrennt und in der Tiefe miteinander verbunden.“ In funktionierenden Familienunternehmen und erfolgreichen Verbänden ist dieses Gefühl der Verbundenheit noch da, aber in den Konzernen und im weltweiten Wettbewerb geht es zunehmend verloren. Viele Probleme entstehen, weil die handelnden Personen gegeneinander arbeiten und im „Winner-Loser-Spiel“ ihre Energie vergeuden – anstatt gemeinsam nachhaltige Ziele zu verfolgen, damit alle gewinnen können. Alle kurzfristigen Vorteile, die wir auf Kosten anderer erzielen, sind sozialer Sprengstoff.

Verantwortungsbewusstsein stärken

Die spannende Frage stellt sich jetzt, ob und wie weltweite Konzerne sich aus dem Bewusstsein ihrer Verantwortung für den Stakeholder-Ansatz, d. h. für Nachhaltigkeit und Fairness, entscheiden, oder ob es erst bedrohlicher globaler Konstellationen bedarf, die einen Druck in Richtung Stakeholder Value ausüben.

Wir brauchen weltweit ein Bewusstsein dahingehend, dass wir uns vom *Gegeneinander* zu einem *Miteinander* bewegen müssen, um gemeinsam mit unserem Planeten zu überleben. Aber welcher Unternehmer beschäftigt sich neben dem Wirtschaftsteil seiner Tageszeitung schon mit den neuesten Erkenntnissen der Quantenphysik, mit Systemtheorie, mit Umweltforschung und sozio-ökologischen Auswirkungen der Globalisierung?

So ergibt sich gleich die nächste Frage: Wer trägt eigentlich die ethische Verantwortung dafür, dass dieses Wissen weltweit zu den Unternehmern gelangt und seine Wirkung entfalten kann? Nur aus einem Bewusstsein der Zusammengehörigkeit heraus entsteht Verantwortung für Nachhaltigkeit und Fairness sowie die Bereitschaft, sich an Problemlösungen zu beteiligen. Und nur mit diesem Bewusstsein werden wir unseren Kindern ein anderes Vorbild geben als das des „the winner takes it all“. Auch Medien werden von Unternehmern geführt.

Als Unternehmertochter und Chefin der Breuninger Stiftung fühle ich mich dafür verantwortlich, für die Notwendigkeit eines Miteinanders einzustehen und gerade den Unternehmern solches Wissen zu vermitteln, das ihr Verantwortungsbewusstsein stärkt. 



Autor: Dr. Reinhard K. Sprenger, freier Vortragsredner, Trainer und Berater für Personalentwicklung, Autor mehrerer Bücher, u. a. „Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Vertrauen führt“, Essen

Wir leben in einer Wirtschaftskrise. Diese Krise lotet tiefer als ein konjunktureller Abschwung. Wir leben in einer Sinnkrise wirtschaftlichen Handelns. Ein Gefühl der Erstarrung hat die Leistungsfreude verdrängt, die schleichende Melancholie der Sinnentleerung. Viele Menschen sind verunsichert. Das Vertrauen in das Management großer Unternehmen ist im Keller.

Selbst Erzkapitalisten stehen die Sorgenfalten ins Gesicht geschrieben. Globalisierungsgegner gewinnen immer mehr Sympathisanten – offene und heimliche. Ein deutscher Kanzler kann mit dem Geraune vom „deutschen Weg“ und seinem Nein zu „amerikanischen Verhältnissen“ Wahlen gewinnen. Und dunkel erinnert sich mancher an Marxens Bannfluch, dass der Kapitalismus sich eines Tages selbst verzehere. Sollte er – List der Unvernunft – doch noch über Umwege Recht behalten?

Ornamente der Krise

Soweit sind wir nicht. Aber die Stimmen von den wenigen faulen Früchten am eigentlich wurzelgesunden Baum können nicht mehr so recht überzeugen. Märkte verlangen Spielregeln, die wiederum auf Wahrhaftigkeit und Vertrauen sateln. Wo diese erodieren, hat bald keiner mehr Lust, das Spiel zu spielen.

Wir haben in den letzten Jahren erlebt, dass Eigentümerschaft sich immer mehr zum „Investment“ wandelte, ja zum „Spieleinsatz“ wurde, dessen Gewinnsinteresse nicht mehr durch Besitzerstolz und Verantwortung getrübt ist. Wir haben gesehen, dass die anglo-amerikanische Version des Börsenkapitalismus wirtschaftlichen Erfolg auf den Shareholder Value reduziert. Wir mussten erleben, dass sich in dieser Logik die zeitlichen Handlungshorizonte immer mehr verkürzten, ja dass viele Unternehmen ihr Erstgeburtsrecht auf eine ertragreiche Zukunft gegen das Linsengericht hoher Aktienkurse in der Gegenwart verkauften. Wir haben gesehen, wie die Stock-Option-Pläne die Interessen der Manager mit denen der Investoren kurzschlossen und damit eine immense „Gestaltungskreativität“ erzeugten, die letztlich auf Selbstbereicherung des Managements zu Lasten der (Alt-)Aktionäre hinauslief. Wir haben gute Gründe zu vermuten, dass die umgreifende Fusionitis ökonomischen Sinn vor allem in den Brieftaschen der Topmanager macht, betriebswirtschaftlich hingegen äußerst fragwürdig ist. Wir mussten zur Kenntnis nehmen, wie inkompetent und rücksichtslos Unternehmensführer

Unternehmen – wozu?

sein können: im Falle Tyco, Enron, Worldcom, Schneider, Flowtex mit zum Teil krimineller Energie. Und wir haben gesehen, wie sich Top-Manager mit einer Maßlosigkeit bereichern, die jeder Leistungsgerechtigkeit hohnlacht.

Heilung ist durch strengere Regularien und Kontrollen nicht zu erwarten. Sie werden nur die Empörten kurzzeitig beruhigen. Wir müssen grundsätzlicher fragen: Welchen Zweck hat ein Unternehmen? Wofür ist es da? Welchen Sinn hat es?

Welches Mittel zu welchem Zweck?

Das x-te Chart voller Zahlen und Säulendiagramme. Von der meterhohen Leinwand blakt es auf die Zuhörer herunter. Der Vorstandsvorsitzende spricht erklärende Worte, betont mit dem Laser-Pointer einige Ziffern, stellt Beziehungen her ... zum nächsten Chart. Wieder Zahlen. Die Erklärungen sind überraschungsfrei, der pontifikalen Linie gegenwärtigen Managementdenkens verpflichtet. Wieder drückt der Vorstandsvorsitzende auf den Knopf: abermals ein Chart mit Zahlen, Säulendiagrammen, Messrelationen. Von der Seite schau ich mir die Gesichter der Zuhörer an, Mitarbeiter und Führungskräfte. Die meisten blicken ausdruckslos, einige gelangweilt, manche schlafen fast. Das nächste Chart. Wieder Zahlen. Irgendwann dämmert es mir, was das Unternehmen verkauft. Zahlen! Der Sinn des Unternehmens ist es, Zahlen zu verkaufen!

„Wer nach dem Sinn fragt, ist krank.“ Freud hat das gesagt. Er verweist damit auf etwas, was durch die Beschreibung dessen, was ist und geschieht, unausgeschöpft bleibt – in der älteren Terminologie also auf „Sinn und Zweck“. Die Sinnfrage stellt sich so lange nicht, wie die Zweckmäßigkeit der Veranstaltung gesichert ist – wenn das „um zu“ klar ist.

Was Mittel und was Zweck ist, das war einst unstrittig: Ein Unternehmen produzierte Waren und Dienstleistungen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Es war also Mittel zum Zweck. Heute hat sich die Relation umgedreht. Das Unternehmen ist Selbstzweck geworden. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten – das sind die Mittel. Der Sinn des Unternehmens weist nicht mehr auf etwas, das außerhalb seiner selbst liegt, sondern ist auf das Unternehmen zurückgebogen. Dafür kennt die Medizinersprache das Wort „autistisch“. Der in Zahlen fassbare Shareholder Value soll möglichst schnell und direkt – am besten ohne den Umweg über den Kunden – als Investitionsrendite abgeliefert werden. Niemand widerspricht mehr, wenn die Steigerung des Unternehmenswertes als Zweck des

Unternehmens ausgewiesen wird. Im Jargon: „The business of business is business.“

Die Frage, die sich der Führung stellt, ist eine motivationale: Wie sollen sich Menschen mit Leidenschaft und Hingabe einsetzen, wenn der Sinn der Veranstaltung ist, irgendwelche Zahlen zu produzieren? Wie soll eine Mannschaft ein Spiel gewinnen, wenn sie nur noch auf die Anzeigetafel schaut statt auf den Ball? Sie mögen diese Frage ignorieren; Sie mögen darauf verweisen, dass es ja bekanntlich darum gehe, „was hinten rauskommt“. Aber das ist nicht nur simplifizierend und unlogisch, es ist schlicht falsch. Wir müssen essen um zu leben; aber wir müssen nicht leben um zu essen. Die Renditeerwartungen der Investoren zum Zweck der Veranstaltung zu machen, verwechselt notwendige und hinreichende Bedingung. Um es deutlich zu sagen: Der Zweck eines Unternehmens ist es nicht, Profit zu machen. Profit ist nur ein Indikator für erfolgreiches Arbeiten und eine notwendige Bedingung – er soll eine „Not wenden“ – das Überleben sichern. Das Spiel soll weitergehen. Wofür? Um etwas entstehen zu lassen, was außerhalb seiner selbst liegt.

Arbeit für andere

Das gehört zu den scheinbaren Selbstverständlichkeiten, die leicht vergessen werden: *Arbeit ist immer Arbeit für andere*. Es braucht einen Adressaten, einen Empfänger, in dessen Leben mein Produkt oder meine Dienstleistung einen Unterschied macht. Motivation, Leistungsdrang und Arbeitszufriedenheit sind jedenfalls mit dem Zwang zum Geldverdienen nicht hinreichend erklärbar. Dieser mag indirekt wirksam sein und als notwendiges Übel akzeptiert werden, aber er ist

- weder anthropologisch notwendig („Funktionslust“ und „Neugieraktivität“ müssen befriedigt werden, auch wenn man dafür nicht entlohnt wird),
- noch lebenspraktisch (niemand lebt allein, wir brauchen die Anerkennung und Wertschätzung unserer Tauschpartner),
- noch langfristig tragfähig (kaum dass die schiefe Daseinsfürsorge gesichert ist, wächst der Bedarf an anderen Qualitäten, wie z. B. Arbeitszufriedenheit).

„Arbeit als Arbeit für andere“ gilt auch für die Unternehmensführung. Mangelnde Kundenorientierung – das ist nichts anderes als mangelndes Sinn-Erleben. Das ist der Verlust der Arbeit als „Arbeit für andere“. Die Energie ist innen im Unternehmen gebunden, sie weist nicht nach außen, auf einen Beitrag zur Lebensqualität anderer. Dann wird Arbeit als „sinnlos“ erlebt.

Wenn wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sehen, beginnen wir über Motivation zu reden. Das Management startet dann Lächeloffensiven, erinnert die Menschen daran, dass der Kunde König sei, dass ja „eigentlich“ der Kunde das Gehalt bezahle, oder erzählt Geschichten von der „Sehnsucht nach dem weiten Meer“ bzw. vom Unterschied zwischen den beiden Männern, die im Steinbruch arbeiten, der eine aber nur seinen Lebensunterhalt verdiene, der andere hingegen eine Kathedrale baue. Man versucht zu motivieren für etwas, was sich offensichtlich nicht logisch und selbsterklärend ergibt.

Vergebliche Liebesmüh. Kundenorientierung kann man nicht predigen oder durch Regeln herbeizwingen. Man muss vielmehr Arbeit so anlegen, dass der einzelne Mitarbeiter die Zuwendung an den Kunden als sinnvoll erlebt, es selber als Erfordernis erlebt, weiß, welchen Unterschied er in der Lebensqualität des anderen machen kann. Dann „macht es für ihn Sinn“, sich dem Kunden zuzuwenden. Wer leibhaftig wahrnimmt, dass der Kunde ihn braucht, lernt auch, was dafür zu tun ist. Der Leistungswille resultiert dann aus dem Erleben des eigenen Beitrags. Er muss nicht vom Ziel gezogen werden; er kann aus dieser Wurzel wachsen.

Was tun?

„Viele Menschen nehmen fälschlicherweise an, dass ein Unternehmen dafür da ist, Geld zu machen. Wenn dies auch ein wichtiges Ergebnis der Unternehmenstätigkeit ist, so müssen wir doch tiefer gehen und den wirklichen Grund für unser Dasein finden. Wenn wir danach forschen, dann ist der Schluss unvermeidlich, dass eine Gruppe von Menschen zusammenkommt und ein Unternehmen gründet, weil sie zusammen etwas erreichen können, das sie getrennt nicht schaffen: sie geben der Gesellschaft etwas Wichtiges, Wertvolles. Eine Aussage, die banal klingt, aber fundamental ist.“ Dave Packard hatte noch Mittel und Zweck im richtigen Verhältnis. Wenn wir Vertrauen in die Wirtschaft als Wirtschaft für das „ganze Haus“ zurückgewinnen wollen, müssen wir uns wieder dieses Ursprungs erinnern.

Was ansteht, ist die Wiedereinführung der Auseinandersetzung über den Sinn der Organisation in die Organisation: Warum gibt es uns? Was ist unsere Aufgabe? Welchen Nutzen stiften wir? Beschäftigen wir uns mit den richtigen Dingen? Darum geht es: Den Beitrag eines Unternehmens zur gesellschaftlichen Lebensqualität veranschaulichen. Arbeit als Arbeit für andere wieder *erlebbar* zu machen. ☐

Die Verantwortung der Unternehmer – anything goes?

Zum Thema

Am Rednerpult



Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ,
Leiter des Oswald von Nell-Breuning-Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik. Der Jesuit und Professor für Christliche Gesellschaftsethik beleuchtet in seinem Vortrag die Dimensionen des Begriffes Verantwortung. Bezieht sich diese nur auf die betriebliche oder auch auf die zivilgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Ebene?



Dr. Wolfgang Kaden,
Chefredakteur manager magazin bis Juli 2003; seither leitet er den TV-Bereich beim manager magazin. Der promovierte Volkswirtschaftler stellt mit seinem Vortragstitel zwei zentrale Begriffe gegenüber, denn er sieht den Manager „zwischen Markt und Moral“. Schließt das eine das andere notwendig aus?

Auf dem Podium

Die beiden Referenten
sowie



Dr. Helga Breuninger,
Dipl. rer. pol., Dipl.-Psych.
Die Leiterin der Breuninger Stiftung, Stuttgart, ist anerkannt und geehrt für ihr vielseitiges Engagement um das Gemeinwohl. Für sie heißt Verantwortung insbesondere, zum Wohle des größeren Ganzen persönlich zurückstecken zu können. Auf die wertvollen Erfahrungen der Moderatorin der Podiumsdiskussion dürfen wir uns freuen.



Dr.-Ing. e. h. Heinz Dürr,
dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Dürr AG und Krone GmbH und Stiftungskommissar der Carl-Zeiss-Stiftung ist das Unternehmertum in die Wiege gelegt – es führte ihn vom väterlichen Betrieb, den er zu einem weltweit operierenden Technologiekonzern ausbaute, bis an die Spitze der Deutschen Bahn. Sein Verständnis vom „Ehrbaren Kaufmann“ setzt sich deutlich ab vom Modell „Schneller Zock“, das sich ausschließlich für den Shareholder Value eines Unternehmens interessiert.

„Eine verantwortungsvolle Position“, „Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“, „verantwortlich für Personalentscheidungen“: In kaum einer Stellenbeschreibung fehlt das Wort „Verantwortung“ – in der einen oder anderen Form, je nach Kontext unterschiedlich gewichtig. Dass es bei der „Verantwortung“ im Grunde um einen Begriff von hohem ethischen Gehalt geht, zeigt vielleicht am deutlichsten die Negativform „verantwortungslos“.

Gerade in Zeiten von Rationalisierung und Personalabbau wird auf die „Verantwortung des Unternehmers“ hingewiesen, auf seine zutiefst soziale Aufgabe in der Gesellschaft: jungen Menschen eine Ausbildung zu ermöglichen und dafür zu sorgen, dass Arbeitsplätze sicher und dauerhaft bestehen.

Doch nicht selten gerät die soziale Verantwortung des Unternehmers in Konflikt mit der geschäftlichen Verantwortung, die darin besteht, das Unternehmen im verschärften Konkurrenzkampf einer globalisierten Welt überlebensfähig zu halten. Und nicht zuletzt ist da seine ökologische Verantwortung – die Verantwortung für die Umwelt und somit für die Zukunft der nächsten Generationen. So ist der Unternehmer hin- und hergerissen zwischen den unterschiedlichsten Anforderungen, die allesamt mit dem Begriff „Verantwortung“ bezeichnet werden können.

Was aber ist übrig vom hohen Anspruch, der zu Recht an die Verantwortung des Unternehmers gestellt wird? Unternehmen werden ins Ausland verlegt, um der Steuerpflicht im Lande zu entgehen. Die Eigenkapitalbildung wird sträflich vernachlässigt – so mancher Manager jagt nach kurzfristigen Gewinnen statt langfristiger Geschäftsentwicklung.

Der Normalbürger in seinem Gerechtigkeitsempfinden fühlt sich getäuscht. Anything goes – so erfährt er das Wirken der Verantwortlichen. Diese Devise entspricht jedoch keineswegs seinen Erfahrungen von einem verantwortlichen Miteinander im Kleinen. Lassen wir Verantwortliche aus Wirtschaft und Presse Stellung beziehen!

Termin 14. Oktober 2003
17:00 Uhr

Ort L-Bank
Landeskreditbank
Baden-Württemberg
Friedrichstraße 24
70174 Stuttgart

Programm

Begrüßung
Sen. e. h. Richard G. Hirschmann,
Vorstandsvorsitzender des
RKW Baden-Württemberg

Referate
Unternehmer und Manager –
ohne zivilgesellschaftliche und
gesamtwirtschaftliche Verantwortung?
Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ

Zwischen Markt und Moral –
die Manager und ihr gutes Gewissen
Dr. Wolfgang Kaden

Podiumsdiskussion
zwischen
Dr. Helga Breuninger (Moderation)
Dr. Heinz Dürr
Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ
Dr. Wolfgang Kaden

Musikalische Umrahmung
anschließend Imbiss

Automobilzulieferer – Trends und Strategien

5. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg

Datum: 07.11.2003
Zeit: 9:30 Uhr – 16:00 Uhr
Ort: Haus der Wirtschaft, Stuttgart
Veranstalter: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Organisation: RKW Baden-Württemberg

Referenten:

Dr. Walter Döring, MdL

Wirtschaftsminister und
stv. Ministerpräsident
Baden-Württemberg, Stuttgart

Kilian Eichenlaub

PMS Manager
Faurecia Interior Systems, Hagenbach

Dr. Albrecht Fridrich

Geschäftsführer
RKW Baden-Württemberg, Stuttgart

Dr. Reinhold Grau

Mitglied des Vorstands Dürr AG/
Vorsitzender der Geschäftsführung
Dürr Systems GmbH, Stuttgart

Prof. Dr. Heinz K. Junker

Vorsitzender der Geschäftsführung
MAHLE GmbH, Stuttgart

Prof. Dr. Ferit Küçükay

Institutsleiter
Institut für Fahrzeugtechnik TU Braunschweig

Dr. Volker Lorenz

Werkleiter
IVECO-Magirus AG, Ulm

Helmut Petri

Executive Vice President
MCP Production DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Dr. Walter Rogg

Geschäftsführer
Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH,
Stuttgart

Wolfgang Schabel

Geschäftsführender Gesellschafter
S.A.M.-GmbH, Böhmenkirch

Prof. Peter Schmid

Fachbereich Fahrzeugtechnik
Produktionsverfahren und Projektcontrolling
FH Esslingen

Jochen Seifert

Abteilungsleiter Nutzfahrzeug-
Sicherheits- und Entwicklungsprüfstände
DaimlerChrysler AG, Stuttgart

Dr. Peter Thomsen

Geschäftsführer
VDA e. V., Frankfurt am Main

Dr. Leonhard Vilser

Geschäftsführer
J. Eberspächer GmbH & Co. KG, Esslingen

Anmeldung/Information:

RKW Baden-Württemberg
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de

Ansprechpartner ist Herr Josef Schuler

