

Eigentümerversreter und soziale Verantwortung – ein Widerspruch?

Bevor ich einige Gedanken zu diesem Thema mit Ihnen teile, möchte ich, ungewohnter Weise ein Resümee ziehen und die mir gestellte Frage mit einem klaren **Nein** beantworten.

Dieses Nein gilt aber nur dann, wenn ich mir vorher die richtigen Fragen gestellt und ausführliche Gedanken dazu gemacht habe. Außerdem gehe ich noch einen Schritt weiter und behaupte, dass der wesentlichere Konflikt bzw. Widerspruch eher auf einer anderen Ebene gegeben ist, nämlich jener zwischen Management und Unternehmensaufsicht.

Denn Aufgabe der Exekutivorgane ist es **die Arbeit zu tun**. Dafür zu sorgen, dass sie getan wird, ist Aufgabe der Aufsicht – das ist weit mehr und etwas anderes als gerade einmal die übliche Kontrolle.

Das erfordert Einflussnahme auf die Ziele, auf die Maßstäbe und Standards für die Beurteilung von Leistung und Ergebnissen. Der Konflikt zwischen Eigentümer und AR erscheint mir nur dann gegeben, wenn ich mir vor Antritt meiner AR Funktion nicht einige klare Fragen gestellt habe. Auf diese Fragen möchte ich zu einem späteren Zeitpunkt nochmals eingehen. Vorerst möchte ich aber die Fragen klären, warum wir uns mit diesem Thema ausführlicher denn je beschäftigen sollten und müssen.

Aus meiner Sicht gibt es mehrere Gründe dafür:

- **Eine historische Dimension:** nach dem Zusammenbruch des

kommunistischen Weltbildes und dem Fall der Berliner Mauer war es aufgrund der rasant steigenden Globalisierung notwendig Antworten auf diese Herausforderung zu geben. Der gnadenlose Liberalismus bzw. Kapitalismus war nicht die richtige Antwort dafür, sondern hat vielmehr die Grundlage gelegt, dass nur eine Minderheit im Wohlstand lebt und diese Minderheit noch dazu existenzgefährdenden Raubbau an Ressourcen betreibt.

- **Die Dimension der Veränderung:** Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen derzeit, und dies zumindest seit den 90iger Jahren, eine der größten und fundamentalsten Transformationsperioden, die es geschichtlich je gab. Die Natur dieses Wandels wird von vielen Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft nur schlecht verstanden. Ein erheblicher Teil der Diskussion konzentriert sich auf die falschen Schwerpunkte und Kategorien des vorigen Jahrhunderts.

Die treibenden Kräfte dieser Transformation können aus meiner Sicht in fünf großen Problemfeldern zusammengefasst werden: Demografie – Technologie – Ökologie – Verschuldung – Komplexität.

- **Eine Dimension von Skandalen:** machtgeile Politiker, gepaart mit korrupten Managern oder vice versa haben jahrelang ungestraft Ausbeutung und Zerstörung von Unternehmen vorangetrieben. Die Gier ist der zentrale Treiber.
- **Die Dimension der Vision/Mission:** viele Unternehmen, aber auch NPO s haben sich nicht die Frage gestellt, was ihre Vision oder

Mission ist, sondern haben lediglich den Begriff Maximierung von Gewinn oder Eigeninteressen als Zukunftsstrategie gekannt. Nachhaltigkeit war kein Thema. Sanierungen von Unternehmen werden und wurden meist durch radikalen Personalabbau erreicht.

Aus diesen Tatsachen heraus hat man versucht, Instrumente zu entwickeln, die man heute landläufig unter den Begriffen wie social responsibility oder corporate governance zusammenfassen kann und in der Zwischenzeit zwar als Begriff in vielen Unternehmen eingeführt wurde aber leider zu oft zu einem Marketinginstrument degradiert wurde.

Wohl auch deshalb, weil Unternehmen ausschließlich als eine ökonomische Institution, welche einen ganz bestimmten Zweck zu erfüllen hat, gesehen wird. Das Unternehmen ist aber darüber hinaus weit mehr – es ist eine politische und moralische Institution – und daher muss es sich an bestimmte Rahmenbedingungen und Spielregeln halten. Egal, ob man das so sieht oder nicht, de facto ist es so, insbesondere, wenn man daran denkt wie groß der Einfluss von, vor allem großen Unternehmen, auf die gesamte Gesellschaft ist. Wenn man dies ignoriert, wird man wohl nicht an der Lösung der Probleme teilnehmen können. Das Ausweichen von Produktionen von einem Land in das andere mag da und dort eine kurzfristige Lösung sein, ist aber schlussendlich kein Ausweg. Diese Problematik ist das Kernthema der corporate governance.

Die wesentlichsten Probleme hängen zusammen mit Natur und Funktion

des Gewinnes und mit den Fragen in wessen Interesse und daher nach welchen Maßstäben ein Unternehmen geführt werden soll, bzw. wie Gewinn verteilt werden soll.

Der Gewinn gehört noch immer zu den am meisten missverstandenen Elementen einer Wirtschaft. Er wird sowohl von der Öffentlichkeit als auch von der Wissenschaft falsch verstanden. In den meisten marktwirtschaftlich orientierten ökonomischen Theorien, finden sich die Denkfiguren des Gewinnmotivs als Grund und Antrieb für ökonomisches Handeln und der Gewinnmaximierung als Ziel. Ich glaube, dass man den Gewinn nicht als oberstes Unternehmensziel akzeptieren kann. Immer wieder gibt es Beweise dafür, dass das Motiv der Gewinnmaximierung inhaltsleer ist und oft hat man gesehen, dass damit auch die Ertragskraft und die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zerstört wurde. Dies hat nichts damit zu tun, dass Unternehmen selbstverständlich Gewinne machen müssen, aber es gibt wichtigeres für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens.

Gewinn kann als Ergebnis der Geschäftstätigkeit betrachtet werden, aber nicht als deren Ursache oder treibende Kraft. Gewinn ist der Maßstab für Richtigkeit und Effektivität dessen, was das Unternehmen tut, es ist aber nicht der Grund dafür, was getan werden muss.

Die Ursachen für gute Ergebnisse sind: Erkennen von Kundennutzen, Innovation, Produktivität und Marketing, aber auch und nicht zuletzt das Vermögen die Potentiale der Mitarbeiter zu entfalten. Wenn man diese Aussagen als richtig akzeptiert, dann kommt man auch schnell zur

Ansicht, dass sowohl der Stakeholder- als auch der Shareholderansatz für social responsibility und corporate governance ungeeignet ist. Denn es gibt nur eine richtige Art ein Unternehmen zu führen – nämlich im Interesse des Unternehmens und nicht im Interesse einer Gruppe oder aller Gruppen zusammen.

Nicht **Best Balance Interests of interest groups**, sondern **best interests of the company** muss die bestimmende Maxime sein und zwar wegen der spezifischen Aufgabe, die das Unternehmen in der Wirtschaft und Gesellschaft zu erfüllen hat.

Um dies nochmals zusammen zu fassen: man maximiert die Marktstellung und nicht das Wachstum, man maximiert den Kundennutzen und nicht die Eigenkapitalrendite, man maximiert die Innovationskraft und nicht den Gewinn und man kennt sehr genau den Unterschied zwischen einem Investor und einem Unternehmer – statt auf shareholder oder stakeholder value achtet man auf den **customer value** und man beginnt die Planung nicht mit den Finanzen, sondern mit der Vision oder Mission.

Wenn man dies alles als Richtig anerkennt und daneben einige berechnete Forderungen der Gesellschaft akzeptiert, wie z.B. den Versuch der Vermeidung der spürbaren Zerstörung von Lebensräumen, die überbordenden Konzentrationsvorgängen von Unternehmen, die Ungleichbehandlung der Frauen in der Wirtschaft zu beseitigen und die Ungleichverteilung des Vermögens in der Gesellschaft zu verhindern,

dann ist man auch bereit, sich den wirklichen Fragen unternehmerischer Ethik und sozialer Verantwortung zu stellen.

Dies alles vorausgesetzt unterstelle ich, dass einige Faktoren sowohl für die Führung als auch die Aufsicht eines Unternehmens gleichbedeutend sind, nämlich jene von:

Kompetenz

Respekt

Verantwortung und

Nachhaltigkeit

Kompetenz ist nicht nur fachliches Wissen,

ist nicht nur, dass ich mein Handwerk verstehe,

ist nicht nur Einhaltung von Grundsätzen,

sondern erfordert einige Fähigkeiten:

--man muss sich zwingen zuhören zu können

--man muss unermüdlich daran arbeiten, sich verständlich zu machen

--man verzichtet auf Alibis und Ausreden

--Aufgaben und Resultate sind wichtig, nicht die eigene Bedeutung und Stellung

--Denken Sie Wir und nicht Ich

--Man soll nicht Utopist sondern Realist sein und glauben Sie an die Vision oder Mission

Respekt

In vielen Fällen wird Respekt gleichgesetzt mit Gehorsam, Obrigkeitsgläubigkeit, ritualisierte Höflichkeit und leider auch oft Angst vor Jemandem

Dies ist hoffentlich vorbei, es sollten nicht Ansehen, Status oder Macht der Maßstab sein, sondern ethische Haltung und die ihnen entsprechenden Verhaltensweisen. Einige aber nicht vollständig seien aufgezählt: Aufrichtigkeit – Authentizität – Integrität – Einsetzen für andere – Fehler zugeben können – Zivilcourage – das Respektieren von Grenzen – Ernstnehmen und ernst genommen werden.

Verantwortung

Wie zum Teil aus dem vorher geschilderten ableitbar, wird der Begriff Verantwortung sehr oft missbräuchlich verwendet und

einseitig gesehen. Wenn Unternehmen von Verantwortung sprechen, müssen sie sich zuerst die Frage stellen: „wem gegenüber?“ und meist wird diese Frage falsch und einseitig beantwortet. Kaum ein Begriff ist zu einer so leeren Floskel verkommen wie der Begriff der Verantwortung.

Dabei bezeichnet er einen ganz präzisen Sachverhalt, nämlich eine Antwort auf Fragen nach dem eigenen Handeln geben zu müssen. Wenn man es ernster nimmt und versucht auch die eigenen Handlungen zu hinterfragen, so kommt man schnell zur Gewissheit, dass Verantwortung sehr oft mit dem Thema von Konflikten und deren Bewältigung verbunden ist.

Der Zugang zur Verantwortung hat also auch sehr viel mit der Bereitschaft sich Konflikten zu stellen und der Frage, wie man Konflikte löst, zu tun. Einfach zu bestimmen ist die Verantwortung dort wo sie rechtlich festgelegt ist - das betrifft aber nur ein Teilproblem.

Dort wo es eindeutige Normen und Richtlinien gibt, können auch leicht Sanktionen abgeleitet werden. Man spricht jedoch dem Menschen in all seinen Lebensbereichen Verantwortung zu, ohne, dass dies gleich zu rechtlichen Konsequenzen führt. Es gibt also abgestufte Grade der Verantwortung – sie sind eng verknüpft mit dem freien Willen und der Selbstständigkeit des Handelns.

Die Entscheidungen nach dem eigenen Gewissen zu treffen ist für den einzelnen oft schwierig, weil er immer in der Gefahr steht, dass

ihm sein Verstand die Argumente liefert, die eine Entscheidung nach der Opportunität rechtfertigen. Damit sind wir ganz klar bei Fragen des menschlichen Zusammenlebens, der Organisation und der Ethik angelangt.

Aus meiner Sicht können wir nur dann zu Lösungen kommen, wenn wir uns bewusst sind, dass wir von der **Pflichten- und Gesinnungsethik** hin zu einer **Folgen- und Verantwortungsethik** kommen müssen, die sich also die Frage stellt, ob die Folgen einer Handlung für die Gesellschaft gut oder schlecht sind und dies gilt nicht nur für ein Unternehmen, sondern darüber hinaus.

Ein eigenverantwortlicher Mensch weiß, dass alles was er tut Auswirkungen hat und er weiß, dass er Teil des Systems ist und damit ein Stück Verantwortung für das ganze trägt.

Eigenverantwortliche Menschen glauben nicht, dass sie alles erreichen können, sondern sie erkennen ihre Möglichkeiten und Grenzen. Indem sie etwas dafür tun lernen und wachsen sie und verschieben ihre Grenzen. Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.

Nachhaltigkeit

--Nachhaltigkeit hat mit Glaubwürdigkeit zu tun und kann nur top-down und bottom-up erarbeitet und gelebt werden.

--Nachhaltigkeit hat auch sehr viel mit Werten zu tun und diese

Werte natürlich mit Ethik

--Im ökonomischen Sinne führen Gewinnmaximierung oder „Geiz ist geil“ nicht zu den besten Lösungen

--Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn die Umsetzung der notwendigen Innovationskraft und die Bereitschaft für Veränderungsprozesse so ausgeprägt ist, dass auch in Zukunft das Unternehmen bestehen kann.

Nach diesem Exkurs möchte ich noch kurz **auf die wesentlichen Aufgaben des AR eingehen.**

Die Verantwortung eines AR hat nicht nur im juristischen Sinne eine viel bedeutendere Funktion als in der Vergangenheit erhalten. Oft waren AR nur Posten, die man aus Eitelkeit oder aus Öffentlichkeitsgeilheit erreichen wollte – oder noch viel schlimmer, man hat diese Funktion angenommen, obwohl man dafür eigentlich keine Zeit hat. Und zahlreiche Beispiele von Untergängen von Unternehmen sind durch diese Tatsachen dokumentiert. Neben der klassischen AR Funktion möchte ich, die aus meiner Sicht fünf wesentlichen hervorheben:

Die Rückschaufunktion – dies ist nicht nur die Feststellung und Beurteilung der Bilanz, der GuV und anderer Finanzkennzahlen, sondern muss zumindest folgende Kapitel beinhalten:

die Marktstellung – die Innovationsleistung – die Produktivität , sowohl pro Kopf, wie auch die Produktivität des Geldes, aber auch die Produktivität der Zeit und des Wissens - wie attraktiv ist das Unternehmen für gute Leute - Liquidität und cash flow – Profitabilität.

Die Vorschaufunktion: Vision – Mission – Strategie – Ziele – Strukturen – Unternehmenskultur. Insbesondere die Unternehmenskultur muss vom AR Organ mit beeinflusst und begleitet werden.

Die Auswahlfunktion: die Auswahl - die Führung - die Beurteilung – und allenfalls die Entfernung der obersten Organe der Gesellschaft. Wichtig ist es hier klare Ziele zu formulieren und einen permanenten Dialog zu führen und ich sehe es als eine permanente Hol- und Bringschuld.

Die Organisation: der obersten Organe und die Steuerung über Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung und andere existierenden Normen, so wie die innere Organisation des Aufsichtsorgan. Dies ist besonders in jenen Fällen entscheidend, wo es mehrere

Gesellschafter gibt.

Die Gestaltung der Beziehung zu Stake Holdern: dies gilt nicht nur für Medien und öffentliche Meinungen, sondern insbesondere auch zur Politik, zu Beeinflusser, aber auch zu Mitarbeitern, wobei es wichtig ist, dass bei Mitarbeitern nicht der Versuch unternommen wird mit hinein zu regieren, aber man sollte verstehen lernen.

Sollten all das vorher geschilderte als einigermaßen Richtig anerkannt werden, so komme ich zur Auffassung, dass man, bevor man eine Aufsichtsfunktion übernimmt den Eigentümer hinterfragen muss, ob diese Wert und ethischen Voraussetzungen, aber auch Geschäftsführungsprinzipien so gesehen werden. Man sollte sich die Vision und Mission und die Unternehmensstrategie klar vor Augen führen und vor Antritt hinterfragen. Und man sollte sich die Frage stellen ob man genügend Kraft für Konfliktbewältigung im Sinne der Dialektik aufweist und nicht zuletzt sollte man sich die Frage nach den eigenen Zeitressourcen stellen.

Wenn man dies alles positiv beantworten kann, so schließt sich der Kreis für mein Eingangsresümee wonach es keinen Widerspruch gibt, sondern viel mehr die Unternehmensentwicklung im Vordergrund steht.