



Wilhelm Bender

Glaubwürdigkeit und eine Ethik der Governance

KleM | Konstanz Institut für
Werte Management

Besuchsanschrift:
Villa Rheinburg
Reichenaustrasse 1
D-78467 Konstanz

Postanschrift:
Konstanz Institut für
WerteManagement
Postfach 100 543
D-78405 Konstanz

Bender, W. (2009): *Werte in einem globalisierten Unternehmen – Illusion oder Notwendigkeit*. KleM Working Paper No. 30/2009.

Working Paper No. 30/2009

Werte in einem globalisierten Unternehmen

—

Illusion oder Notwendigkeit

Wilhelm Bender

This working paper evolved from a speech Prof. Dr. Wilhelm Bender, Executive Board Chairman Fraport AG 1993-2009, held at the 6. Constance Academy of Business Ethics on 6 November 2011 in Konstanz.

6. Constance Academy of Business Ethics

Weltwirtschaftsethos – Konsequenzen für globales Wirtschaften

Herzlichen Dank für die Einladung und die Gelegenheit, zu den Themenkomplexen Werte und Tugenden unternehmerischen Handelns im Spannungsfeld der globalisierten Weltwirtschaft meine persönlichen Einschätzungen mit Ihnen zu teilen. Ich habe mich schon bemüht, über das Thema zu reflektieren, will aber auch meine praktischen Erfahrungen mit dem Thema „Werte“ darstellen. Ich war zuletzt der Vorstandsvorsitzende der Fraport AG, der Betreibergesellschaft des Flughafens in Frankfurt und weltweit weiterer zwölf Flughäfen. Die Fraport AG ist im M-Dax gelistet. Wegen unseres Geschäftes auf allen Kontinenten, meiner vorherigen Tätigkeit bei Schenker, aber auch weil Logistik nur international denkbar ist, habe ich die Veränderungen durch globales Wirtschaften unmittelbar kennengelernt.

Ich möchte zunächst die Begriffe unseres Themas aus meiner Sicht beleuchten. War der Begriff der Globalisierung anfangs wenig beachtet und auf die Spezialisten aus dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften beschränkt, hat dieser doch spätestens seit den 1990er Jahren eine bemerkenswerte Karriere erfahren. Kaum ein Zeitungsartikel, dessen Inhalt die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft oder gar Phänomene der Wirtschaft über die Landesgrenzen hinaus beschreibt, kommt mehr ohne den Begriff „Globalisierung“ aus. Nun, diese Beliebtheit von „Globalisierung“ erscheint jedoch eher das Symptom einer kollektiven Bequemlichkeit zu sein, wird doch allzu Vieles und manchmal Beliebigeres darunter subsumiert. Aber er füllt konkurrenzlos einen legitimen Platz: Er gibt unserer Epoche einen Namen.

In den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts war das „Atomzeitalter“ in aller Munde. In den sechziger und siebziger Jahren sprachen manche von der reifen „Industriegesellschaft“, die anderen vom „Spätkapitalismus“. Die Achtziger fanden Gefallen an der „Risikogesellschaft“ und ganz Modebewusste sprachen von der „Postmoderne“. Viele dieser Begriffe blieben aber eher ein Randthema des gesellschaftlichen Bewusstseins, ein anderes Kaliber ist da die Globalisierung. Sie entspricht einer Erfahrung, die viele Menschen machen. Konsum und Kommunikation haben den Bewohnern in den reichen Ländern fast den ganzen Globus ins Haus gebracht. Parallel hierzu schien durch die Auflösung des Ostblocks der ganze Planet von den einheitlichen Prinzipien der westlich-modernen Lebensgestaltung erfüllt. Ökonomisch gesehen schienen durch die Befreiung der Marktkräfte von staatlicher Regulierung und durch technologische Neuerungen – denken Sie nur an die sogenannte „DOT.KOM Blase“ im Bereich der Kommunikationstechniken – die Kräfte von Angebot und Nachfrage weltweit unbegrenzt wirksam.

Der Begriff „Globalisierung“ hat den Vorteil, Verstand und Gemüt auf einen Nenner zu bringen. Immer wieder bestätigt sich für den Einzelnen auch der triviale Kern, der sich im Innern des Begriffs verbirgt: Die Welt wird zusehends „kleiner“ und Entferntes wird immer stärker miteinander verknüpft. Zugleich wird

sie „größer“, weil wir noch niemals weitere Horizonte überschauen konnten. Tatsächlich bleibt als Hinweis auf den Begriff der letzten Jahrhundertwende kaum eine Alternative zu der ständig wiederholten Versicherung, wir seien in die Epoche der Globalisierung eingetreten.

Für mich ist es ohne Zweifel, dass Globalisierung die Bedeutung des Nationalstaates in Frage stellt und das Machtverhältnis zwischen Staaten und Märkten zugunsten letzterer verschiebt. Nutznießer dieser Entwicklung, zunehmend durch die Liberalisierung des Freihandels gefördert, sind sicher die multinationalen Konzerne. Ob sie wirklich ohne Loyalität zu ihrem Ursprungsland agieren und sich nur in der weltweiten Suche nach den kostengünstigsten Standorten optimieren, ist eine Frage des Einzelfalls. Immerhin hat Stephen Green, Ex-CEO der HSBC und Laienprediger in der anglikanischen Kirche, neulich die Aussage getroffen, dass die Menschheit mit der Globalisierung zu einem gemeinsamen Ganzen zusammenwächst. Das war, glaube ich, nicht im Sinne der Gleichheit gemeint und ist deshalb nicht zu bestreiten. Ein Faktum.

Globalisierung spaltet: was für den Enthusiasten ein Zugewinn an persönlicher Freiheit bedeutet, bewertet der Gegner als Einbruch der Anarchie, von der nur die Starken profitieren. Wie immer gilt: schwarz oder weiß eignen sich nur unzureichend zur Beschreibung differenzierter Themen. Gerade die Finanzkrise mit ihren weltweiten Verwerfungen hat sicher beim Thema „nur Markt oder vielmehr auch Regulierung“ mehr Nachdenklichkeit und ein Aufeinanderzugehen erzeugt. Ordnungspolitisch interessant ist die massive Rückkehr des Staates, die auch von Liberalisierungs-Enthusiasten gefordert wird, um mit seinem Rechtsetzungsmonopol entfesselte Märkte einzudämmen.

Globalisierung ist nicht nur ein Phänomen der Wirtschaft. Es gibt zweifelsohne auch eine kulturelle Globalisierung, angetrieben durch Kommunikationstechnologie und die weltweit operierende Kulturindustrie des Westens. Die Vorherrschaft der amerikanischen Massenkultur erfolgte auf Kosten von tradierter Vielfalt. Aber sie löste eine gegenläufige Entwicklung aus, die aus Protest gegen Globalisierung neuen Antrieb für die Verteidigung lokaler kultureller Eigenarten und Identitäten schuf. Also auch hier nicht schwarz und weiß.

Globalisierung bewirkt auch die grundlegende Veränderung von Raum und Zeit. Angesichts der Leichtigkeit und Häufigkeit, mit der Menschen, Waren und vor allem Informationen große Distanzen überwinden, ist eine Verdichtung von Raum und Zeit feststellbar. Die radikale Verbilligung des Telefonierens, die Verbreitung der elektronischen Post durch das Internet schaffen eine gemeinsame Gegenwart und sind Voraussetzung für weltweite soziale Beziehungen. Als Folge wird die effektive Distanz wesentlich geringer empfunden als die geographische. Die wichtigste Ursache hierfür ist die enorme Geschwindigkeit von Kommunikation. Für zahlreiche soziale Beziehungen spielen Orte, Entfernung und Grenzen keine Rolle mehr. Globalisierung wird hierbei in der Tendenz als Auflösung von Territorialität und räumlich gebundener Staatlichkeit empfunden – das geographische Gegenstück zur These vom Funktionsverlust des Staates, zugunsten sich selbst regulierender Marktkräfte.

Der Begriff „Werte“ in meinem Thema ist unzweifelhaft noch vielschichtiger. Ich will die Begriffsdeutung nicht vorrangig aus der Perspektive des Individuums vornehmen, sondern in der Beziehung zwischen

„Werten“ und „globalisierten Unternehmen“. Aber: da Unternehmen von Menschen geführt und geformt werden, kann es nicht gleichgültig sein, welche Menschenbilder das Individuum „Manager“ hat, welche moralischen und ethischen Kategorien ihn leiten.

Jedes Unternehmen baut sicher auf Gewinnstreben auf, auf einem Prozess der Steigerung seines materiellen Wertes – im günstigsten Fall bei allen Stakeholdern. Aber der Erfolg benötigt weiterführende Werte.

- Eine Vision, eine Vorstellung zur Zukunftsgestaltung ist eine wertbesetzte Idee. Sie vermag gerade deshalb Menschen in ihren Bann zu ziehen, weil sie hoffen, ihre Lebens- und Unternehmenswirklichkeit zu steigern, wenn sie die in der Vision angepeilten Werte anstreben und verwirklichen.
- Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Sie sollte auf Werten und Normen aufbauen, d.h. nicht falsch, verwerflich oder verlogen sein. Wenn Werte als Präferenzordnungen und Steigerungsperspektiven geeignet sind, dann wird ein Unternehmen das als wertvoll erkennen und solche Vorstellungen als Werte bestimmen, von denen es sich eine höhere Reputation und letztlich eine verbesserte Marktstellung erhofft.

Ein Unternehmen ist aber keine monolithische Handlungseinheit, sondern ein sozial organisiertes, rechtlich verfasstes und damit politisch wirksames Gebilde. Die konkreten Ziele müssen immer wieder von neuem ausgehandelt werden. Schwierig, weil die verschiedenen Akteure Unterschiedliches verfolgen. Da sind die Ziele der „Shareholder“, die eine dem Risiko angemessene Verzinsung ihrer Einlagen erwarten. Da sind die Mitarbeiter, vertreten durch Betriebsrat und Gewerkschaften, die die Sicherheit der Arbeitsplätze, gesunde Arbeitsbedingungen und einen gerechten Anteil an den Erträgen reklamieren. Und es gibt Akteure außerhalb des Unternehmens. Der Staat fordert einen angemessenen Beitrag an die Gemeinschaft in Form von Steuern und Sozialbeiträgen. Gesellschaftliche Gruppen, die für bestimmte Themenfelder das Unternehmen in der Verantwortung sehen, fordern Kompensationen, unabhängig davon, ob sich diese rechtlich herleiten lassen.

Die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche werden durchaus moralisch untermauert, von Werten abgeleitet. Jede Anspruchsgruppe neigt dazu, ausschließlich unter ihrem Wertehorizont die Dinge zu betrachten. Auch ein Unternehmen kann Werte-Erwartungen nur erfüllen, wenn und insofern die anderen Akteure ihre je eigenen auch als verwirklicht ansehen. Die Integration der Interessen herzustellen, macht die eigentliche Leistung einer Organisation aus. Diesen Weg der Integration bewusst zu lenken und zu steuern, ist damit auch eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensleitung. Die Werteverwirklichung oder der Wertschöpfungsprozess einer Organisation ist dann optimal, wenn sie die in ihr steckenden unterschiedlichen Werte erkennt, aufeinander bezieht und zu optimieren trachtet. Eine Organisation ist nur als Wertesynthese denkbar oder gar nicht, insofern muss jede Organisation auch ein moralisches Grundgerüst haben.

Aufgaben der Unternehmensleitung in diesem Kontext sind dann:

- Grundwerte statuieren, weil sie der inhaltliche Kern der Organisation sind, die die Hoffnungen aller Anspruchsgruppen einbeziehen,
- die Werte für alle Ebenen des Unternehmens verständlich machen, den „Empfänger-Horizont“ treffen,
- einen Verfahrensweg vorschlagen, wie die Menschen im Unternehmen die verschiedenen Werte klären, ethisch begründen und aufeinander beziehen können,
- die Folgen dieser Prozesse reflektieren helfen.

Werte sind deshalb in den Unternehmen ein wesentliches Element der Identitätsstiftung und der Handlungsorientierung.

Bezogen auf die großen Unternehmerpersönlichkeiten der Geschichte ist diese Erkenntnis sicherlich nicht neu. Diese agierten oft als „pater familias“, wobei Familie eben die Betriebsgemeinschaft war. Der moralische Impetus war gebunden an die jeweilige Persönlichkeit, nicht verankert im Unternehmen und schon gar nicht unter rechtlichen Gesichtspunkten forderbar. Häufig fallen uns aber eher Namen der Vergangenheit wie die Fugger oder Krupps mit ihrem sozialen Engagement ein – seltener heute aktive Unternehmer. Diskontinuität droht, wenn eine solche Persönlichkeit nicht mehr Verantwortung trägt und die Fortführung dieser moralischen Dimension nicht gewährleistet wird. Aus heutiger Sicht ist es für ein Unternehmen nicht ausreichend, allein auf die moralischen Überzeugungen und Werte von einzelnen Personen (und seien es die an der Spitze) zu setzen.

Das heißt aber nicht, dass eine Wertebindung eines Unternehmens denkbar wäre ohne klare Wertvorstellungen der Individuen in der Führungsverantwortung. Nehmen Sie das Beispiel des kürzlich verstorbenen Bertelsmann-Eigners Mohn. Er hat früh, beispielhaft und überzeugend bis zur Teilaufgabe des Eigentums seine gesellschaftlichen Vorstellungen und seine Auffassung über Teilhabe in Entscheidungen umgesetzt. Und zwar nicht als Gutsherr und jeweils revidierbar, sondern institutionalisiert, verankert in Strukturen, Statuten und Menschen, die die Kultur leben und entsprechend ausgewählt wurden.

Das Beispiel zeigt: beides ist nötig – individuelle klare Orientierung und dauerhafte Integration der moralischen Qualität der Organisation, seiner Abläufe, Anreize und Kontrollmechanismen in die Geschäfts- und Führungsprozesse. Ohne die tiefe Verankerung in der Organisation wird die individuelle Moral der Einzelnen vor große Herausforderungen gestellt werden, es droht Überforderung und letztlich das Scheitern.

Das heißt: im Kontext der sich verändernden Rahmenbedingungen auch und gerade durch die zuvor skizzierte Globalisierung ist die werteorientierte Führung eines Unternehmens eine Notwendigkeit. Diese Aussage ist weder blauäugig noch illusionär. Wertemanagement ist nicht moralisierendes Sektierertum

von Managern, die gerne als Gutmenschen gesehen werden wollen, sondern im Gegenteil zwingende Erfolgsvoraussetzung. Oder anders: ohne klare Leitgedanken schlingert ein Unternehmen und wird seine Ziele nicht erreichen.

Wichtig dabei ist, dass auch der Konkurrent nur innerhalb der Regeln besiegt werden darf. Trotz fast militärischer Titel im Unternehmen – CEO, CFO, COO – darf Wettbewerb kein Krieg sein.

Wirtschaften in diesem Kontext ist dann nach heutigem Verständnis deutlich mehr als das bekannte Zitat von Milton Friedman aus dem Ende des vergangenen Jahrhunderts – The social responsibility of business is business.

Was heißt das für die von uns heute betrachteten globalisierten Unternehmen?

Komplexität der Entscheidungen

Nehmen Sie das Beispiel der Organisation weltweiter Wertschöpfungsketten durch global agierende Unternehmen. Hier steigt die Komplexität der Managemententscheidungen in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Es gilt, nicht nur die technologischen Herausforderungen der modernen Produktions- und Logistikprozesse zu beherrschen; ebenso wichtig für den Erfolg ist die weltweite Kooperationsfähigkeit zwischen Unternehmen und anderen Organisationen. Gefragt sind Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit, nur so kann der Zugriff auf innovatives Wissen, weltweite Vertriebskanäle und Kapitalmärkte erfolgreich gewährleistet werden. Eine Kooperation benötigt aber eine „gemeinsame Wellenlänge“. Niemals habe ich eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen gesucht, das uns „dubios“ in seiner moralischen Ausrichtung erschien. „Wellenlänge“ hat eine organisatorische und personale Dimension und setzt damit eine bedeutsame Ursache, warum ein modernes Unternehmen auf ein Management von Werten nicht verzichten kann. Der ökonomische Nutzen der weltweiten Wertschöpfungsketten und der damit einhergehenden Dezentralisierung wird aber nur optimiert werden können, wenn es zugleich gelingt, das Netzwerk der Geschäftsbeziehungen und Transaktionen durch Werte zu integrieren und zu kontrollieren. Da kann es ein komparativer Vorteil sein, wenn das Unternehmen über eine starke Identität verfügt, die sich in seinen Werten und seiner gelebten Unternehmenskultur ausdrückt.

Konkret für das Unternehmen bedeutet dies mehr als nur die kulturelle Fitness der Mitarbeiter als Voraussetzung, um in unterschiedlichen Ländern und interkulturellen Teams erfolgreich zu sein. Gelebte Werte wie Fairness, Verantwortung, Vertragstreue und Integrität sind die Basis einer Verhaltensdisposition, die fern ab der traditionellen Firmenorganisation zwingende Voraussetzung für ein gelungenes Netzwerk von Geschäftsbeziehungen und Transaktionen darstellt.

Ich habe in unserem Geschäft in Frankfurt und in aller Welt genau diese Erfahrung selbst gemacht. Neben dem Flughafen Frankfurt ist die Fraport AG in vielen Ländern in unterschiedlichsten Konstellationen für das Management von Flughäfen verantwortlich. Wichtige Aktivitäten sind zum Beispiel die Flughäfen in Antalya in der Türkei, Lima in Peru oder eine Beteiligung am Flughafen Xian in China. Gerade jetzt haben wir den Zuschlag für den zukünftigen Betrieb des Flughafens Sankt Petersburg in Russland erhalten.

In aller Regel ist dort vor Ort jeweils eine überschaubare Zahl unserer Fachexperten tätig. Es gilt, in möglichst kurzer Zeit die bestehende Infrastruktur der Flughäfen, mit allen seinen Einrichtungen vom Flugbetrieb bis hin zum Betreiben von Einzelhandelsflächen und Parkhäusern aufzunehmen, und im Sinne einer Hinführung auf Effizienz und Effektivität weiter zu entwickeln. Konkret für die einzelnen Mitarbeiter heißt dies, sich auf die kulturelle Eigenart der jeweiligen Teampartner einzulassen, sie durch Argumente und menschliches Miteinander von den eigenen Zielen zu überzeugen, sie abzuholen und mitzunehmen. Dafür ist das starke Fundament der eigenen Unternehmenskultur, der in der Organisation vorgelebten und verankerten Werte hilfreich, wenn nicht unverzichtbar.

Es gibt innerhalb der Fraport AG das klare und unmissverständliche Bekenntnis zur Integrität. Bei dem Prozess dorthin hat uns Herr Prof. Wieland begleitet. Das Bekenntnis zur Integrität steht vor jedem ökonomischen Ziel. Dies ist den Mitarbeitern bekannt, es ist Bestandteil unserer Führungsprozesse, unserer Kommunikation und unserer Geschäftsprozesse. Es ist also mehr als ein code of conduct. Es wird von den Führungskräften vorgelebt und eingefordert. Nur eine gelebte Moral wird akzeptiert. Formale Kontrollsysteme und Compliance-Erklärungen ergänzen die Werteverankerung. Es ist nach meinen Erfahrungen eben auch und gerade ökonomisch klug, die Etablierung solcher Wertevorstellungen in der Organisation aktiv zu gestalten. Es ist eine der wichtigsten Gestaltungsaufgaben für Führungskräfte.

Wer hierzu eine andere Meinung vertritt, muss diese auch an den Normen des Staates, der Staatengemeinschaft und des Kapitalmarktes messen. Kern jedes Wertemanagements ist das uneingeschränkte Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Rechtstreue. Die Wirtschaft hat mit dem Corporate Governance-Codex einen Rahmen für gute Unternehmensführung geschaffen, dessen Einhaltung nicht im Belieben der – börsennotierten – Unternehmen steht. Inzwischen gibt es international und auch bei uns überlappende Systeme von staatlichen Normen und freiwilligen Verpflichtungen der Wirtschaft, die das Verhalten des ehrbaren Kaufmanns einfordern und Verstöße sanktionieren. Die Sanktion besteht nicht immer in einer staatlichen Strafandrohung, sondern z.B. in Veröffentlichungspflicht bei Abweichungen. Wirksamer sind oft noch die Mechanismen des Kapitalmarktes, der Intransparenz, Mäuschelleien oder gar doloses Handeln gnadenlos abstrafte. Die institutionellen Anleger, die großen Kapitalsammelstellen der Welt wie z.B. Pensionsfonds haben sich oft intern Anlageregeln gegeben, die einen Einstieg in ein Unternehmen, das nicht den Regeln einer guten Unternehmensführung folgt, untersagen. Folge: der Aktienkurs entwickelt sich nicht oder sinkt gar.

Nicht unerwähnt lassen will ich die Folgen von dolosen Handlungen wie z.B. Bestechung für Unternehmen und die dort verantwortlich Handelnden. Nehmen Sie das Beispiel Siemens. Eine Katastrophe für das Unternehmen, aber auch für diejenigen, die im vermeintlichen Interesse der Firma

Bestechungen durchgeführt oder erlaubt haben. Die Siemens AG erlitt einen Milliarden Schaden zusätzlich zum Reputationsverlust und die verantwortlichen Leitenden Angestellten und Vorstände verlieren im schlimmsten Fall Haus und Hof.

Jede Bestechung irgendwo in der Welt ist in Deutschland strafbar und führt zu Schadenersatzansprüchen gegen den handelnden Mitarbeiter. Anders ausgedrückt: wer nicht aus moralischen Gründen vor dolosen Handlungen zurückschreckt, sollte die unkalkulierbaren Folgen für sich und seine Familie bedenken.

In anderen Ländern läuft das noch etwas drastischer ab: ein Kollege von mir, CEO der Airport Capital Holding in Peking, des größten Flughafenbetreibers Chinas, wurde wegen Bestechlichkeit verurteilt und vor einigen Monaten hingerichtet.

Wiederentdeckung der Subjektivität

Menschen führen und formen Unternehmen, dies habe ich vorhin formuliert. Werfen Sie einen Blick in die Suchanzeigen großer Tageszeitungen: welche Begriffe stechen ins Auge? Flexibilität, Entrepreneurship, Innovationskraft usw.

Was wird damit bezweckt?, welchem Typ von Mitarbeiter ist man hier auf der Spur?

Es geht um die nicht imitierbaren Fähigkeiten und Ressourcen der gesuchten Mitarbeiter. Diese einzigartigen, nicht einfach kopierbaren Fähigkeiten sind am Schluss der Erfolgsfaktor in einem Unternehmen, sie sind der eigentliche Engpass.

Für das Personalmanagement bedeutet dies im Umkehrschluss ein Management of diversity zu betreiben. Unter den Bedingungen globaler Wertschöpfungsketten ist dies von besonderer Bedeutung. Das heißt bei der Akquirierung von Mitarbeitern, der Entwicklung von Entlohnungsmechanismen gilt es, die Wertvorstellungen der Bewerber herauszufinden und später zu formen. Das ist nicht einfach.

In vielen Unternehmen erfolgt eine Umorganisation, eine Restrukturierung nach der anderen, scheinbar lebenslange Positionen werden grundsätzlich und in immer kürzeren Abständen in Frage gestellt. Parallel hierzu wird eine starke Identifizierung mit dem Unternehmen, seinen Zielen und ein wachsendes Maß an Bereitstellung von persönlichen Ressourcen erwartet. Ohne eine starke und glaubwürdige Werteorientierung gerät die Personalpolitik in nicht kommunizierbare Widersprüche. Stichworte wie Motivation, Leistungsqualität, der Umgang mit der begrenzten Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Mitarbeitern und die Integration transkultureller Teams auf internationaler Ebene sind nur vor dem Hintergrund einer klaren Wertediskussion gestaltbar.

Hierauf sollten die Bewerber um Positionen reagieren. Ohne ausgeprägte soziale Kompetenz überlebt keine Führungskraft in einem Unternehmen. Bewerber mit sichtbarem Profil auf diesem Gebiet sind im Vorteil. Wer stromlinienförmig und mit klarer Fixierung auf sich und sein Einkommen den Weg nach oben sucht, wird – mindestens meistens – scheitern. Eine „Werte-Ausbildung“ steht deshalb zu Recht auf der Agenda der Universitäten.

Gesellschaftliche Verantwortung

Die öffentliche Diskussion in der Gesellschaft nimmt seit einiger Zeit auch verstärkt die Unternehmen in den Blick. Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und ihre Rolle im Sinne von Zuschreibung von Verantwortung wird immer intensiver zum Gegenstand der Erörterung. Denken Sie nur an die Diskussion über die Ursachen, Folgen und Verantwortung für die aktuelle Wirtschaftskrise. Oder die weltweite Diskussion über die Angemessenheit von Manager-Vergütungen. Auch durch die Globalisierung verursacht mussten die empirisch verständlichen Erwartungen staatlich garantierter und auf einem lebenslangen Arbeitsverhältnis beruhender sozialen Sicherungen immer mehr reduziert werden. Diese Entwicklung wird nicht ohne weiteres hingenommen. Auch deswegen fragen Mitarbeiter heute nachdrücklicher: von wem werde ich eigentlich geführt? Welche Anreize leiten die Spitze des Unternehmens? Wie sind die Risiken zwischen unten und oben verteilt?

Der moralische Legitimationsdruck für Unternehmen steigt. Fragen nach Beschäftigung, sozialer Sicherheit, gerechten Löhnen und dem Erhalt der Umwelt werden nicht mehr nur Politikern gestellt. *The social responsibility of business is business?* Von wegen!

Eine zunehmende Zahl von ordnungspolitischen Problemen der Internationalisierung und Globalisierung können nur von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam gelöst werden. Der gerade in Konstanz wohl bekannte Prof. Mittelstraß hat neulich sehr zu Recht festgestellt, dass ein Wirtschaftssystem sich nicht außerhalb eines Gesellschaftssystems setzen kann und umgekehrt. Übrigens ist dies eher für Unternehmer eine neue Rolle als für Politiker. Hier muss ein – schneller – Lernprozess einsetzen. Der „Good Corporate Citizen“ wird sich noch wundern, was von ihm alles erwartet wird.

Da sind Aufrufe wie der Global Compact durch den ehemaligen Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Anan, nur ein Vorspiel, das beispielhaft den Grad der Erwartungshaltung an Unternehmen auf Übernahme von Verantwortung und den konkreten Willen zur Mitgestaltung von Veränderungen zeigt.

Sie sehen: es gibt gute Gründe, auch ökonomische Gründe, sich intensiv mit Werten und Tugenden in der Wirtschaft zu beschäftigen. Die Veränderungen durch die Globalisierung korrelieren mit sich abzeichnenden Veränderungen in den gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der unternehmerischen Entscheidungen. Das macht die Aufgabe nicht gerade leichter.

Lösbar ist sie nur durch die Übernahme von Verantwortung.

Diese Verantwortung ist auch für Unternehmen in gesetzlichen Regeln und Verordnungen gefasst. An diese müssen sich Unternehmen im Sinne einer guten Compliance halten. Große und internationale Unternehmen gehen heute oft über diese Mindest-Verantwortung hinaus. Sie errichten Stiftungen und Lehrstühle, sie entwickeln Programme zur Suchtbekämpfung, engagieren sich in Ländern der Dritten Welt; oder ergreifen aktive und sichtbare Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung, indem sie zum Beispiel als korporatives Mitglied Transparency International im Kampf gegen die Korruption unterstützen. Noch vor einigen Jahren war das Bekenntnis der Unternehmen zu solchen Aktivitäten ein mutiger Schritt, heute entwickelt es sich fast zum Standardprogramm großer Unternehmen um den Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Schauen Sie sich die Flut der Nachhaltigkeitsberichte der großen deutschen Unternehmen an. Diesen wahrnehmbaren Teil der Handlungsverantwortung finden sie mittlerweile in beinahe allen Dax- und M-Dax Unternehmen.

Die Fraport AG ist z.B. als einziges Flughafenunternehmen weltweit, bereits seit drei Jahren im Dow-Jones Sustainability Index gelistet. Roadshows bei der Nachhaltigkeit verpflichteten Anlegern sind eine gute Übung für die Unternehmer, die dies bisher für eine PR-Veranstaltung hielten.

Die dargestellten Anforderungen und Selbstverpflichtungen machen gerade große Unternehmen immer politischer. Ich halte diese Entwicklung für absehbare Zeit für unumkehrbar. Dazu gehören auch Bemühungen zu einer Verbesserung der ökonomischen Bedingungen der Weltgesellschaft. Sie werden nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Entwicklung einer sozialen Ordnung in möglichst vielen Ländern voranzubringen. Was sind hierbei die Agenda-Punkte? Z. B. die Etablierung von Rechtsstaatlichkeit, soziale Sicherungssysteme, Entwicklung von Schul- und Ausbildung, Verbot der Diskriminierung, elementare Gesundheitsvorsorge, Etablierung staatlicher Strukturen mit Gewaltenteilung, Korruptionsbekämpfung, Transparenz und Kontrolle und vieles mehr.

Hier muss die Wirtschaft mit ihren Mitteln mitwirken. Gelingt dies nicht, haben auch Unternehmen und nicht nur Gesellschaften ein deutlich höheres Risiko des Scheiterns. Ein Scheitern mindestens auf der Ebene der Reputation. Die Fraport AG mit ihrem spezifischen Geschäftsmodell des Airport Business in der ganzen Welt ist ein gutes Beispiel für die Sensibilität solcher Rahmenbedingungen. Das Betreiben von Airports ist die Investition in eine langfristig genutzte Infrastruktur. Ein Engagement in einen Airport ist der Entschluss zum Eingehen einer langfristigen Partnerschaft. Wenn alle der zuvor genannten Stichworte der politischen und institutionellen Rahmenbedingungen als Risiko und Bedrohung wahrgenommen werden, ist dies sicherlich eine schlechte Ausgangsbasis für positive unternehmerische Entscheidungen oder sogar ein No-go.

Viele Unternehmen verzichten darum auf ein Investment, unterwerfen sich bereits internen Regeln vom Verbot der Kinderarbeit bis zur Ächtung der Bestechung. Warum sind es nicht mehr?

Viele meinen, dies sei nicht ihre Verantwortung, sondern müsse ausschließlich von den politischen Akteuren gestaltet werden.

Die Wirtschaft sollte aber verstehen, dass die Übernahme eines Teils einer Ordnungsverantwortung im Kontext des zuvor Ausgeführten ihrer genuinen Zielsetzung dient und es deshalb gilt, solche Themen ausdrücklich anzunehmen und mitzugestalten. Aus Gründen der Wettbewerbsgleichheit können wir es nicht im Belieben des einzelnen Unternehmens lassen, ob es Verantwortung mit übernimmt oder nicht. Wenn die Wirtschaft ihre Codices schnell und überzeugend erweitert und lebt, wird sie staatlicher Regulierung entgehen.

Sehr geehrte Damen und Herren, viele meiner Thesen sind heute hier in dem von Herrn Prof. Küng vorgestellten Manifest für eine Globale Ethik der Ökonomie deutlich benannt worden. Damit wird hoffentlich ein weiterer positiver Entwicklungsschritt in diese Richtung eingeleitet werden.

Es bedarf aber weiterer energischer Anstrengungen – auch der Unternehmen. Sie sind wahrscheinlich wegen des sonst fehlenden Sachverstandes sogar unverzichtbar.

Dabei geht es um Investitionen der etwas anderen Art.

Eben nicht nur in Sachkapital und „Humankapital“, sondern auch in Unternehmenskultur, Reputation und eine soziale Ordnung: also in langfristige Voraussetzungen nachhaltiger Gewinnerzielung. Unter den veränderten Bedingungen der globalisierten Welt, insbesondere dem auf Jahrzehnte zu taxierenden Ausbleiben einer weltweiten Rahmenordnung, müssen die Unternehmen in ihrem eigenen strategischen Interesse diese Verantwortung mit übernehmen und verantwortlich gestalten.

Die in meinem Vortrag gestellte Frage, ob Werte in einem globalisierten Unternehmen Illusion oder Notwendigkeit sind, habe ich schon beantwortet. Wer die Notwendigkeit als Führungspersönlichkeit nicht begreift und aktiv mit seiner ganzen Glaubwürdigkeit in den Unternehmen vertritt, hat vielleicht kurzfristig möglicherweise an der einen oder anderen Stelle einen ökonomischen Vorteil. Dies ist aber deutlich zu kurz gesprungen. Das Management von Werten, das aktive und inhaltliche Gestalten von Reputation, ist die bei weitem besser verzinsliche Investition für ein Unternehmen.

Und es ist das, was Mitarbeiter, Gesellschaft und Politik von Führungskräften erwarten: ein Unternehmen erfolgreich im Hinblick auf die Zahlen zu führen, zu vermitteln, in welcher Art und Weise sie erzielt wurden, sich dabei an klaren kommunizierten und verankerten Werten zu orientieren und Arbeits- und Geschäftsprozesse in einer Weise zu gestalten, dass diese Werte auch gelebt werden können.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!