



**WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK**

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 2010-3**

Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi

**Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als  
Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil**

Herausgegeben vom



Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

## Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

**ISSN 1862-6289**

**ISBN 978-3-86829-126-1**

## Korrespondenzanschrift

### **Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.**

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: [info@wcge.org](mailto:info@wcge.org)

Internet [www.wcge.org](http://www.wcge.org)

Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi

# **Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil**

## **1 Einleitung**

Das gesellschaftliche Vertrauen in Marktwirtschaft, Unternehmen und Manager ist aufgrund von diversen Unternehmensskandalen, Gehaltsexzessen sowie der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise stark beschädigt. Aus diesem Vertrauensverlust erwachsen neue Managementherausforderungen im Hinblick darauf, wie die Akzeptanz von marktwirtschaftlichen Akteuren gesichert und wie langfristiger Unternehmenserfolg ermöglicht werden kann. Diese Herausforderungen werden im Folgenden unter der Frage nach den *Bedingungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung* subsumiert.

Noch vor einigen Jahren war auf Seiten der Wirtschaft – vielfach implizit – die Ansicht weit verbreitet, gute und verantwortungsvolle Führung ließe sich mit der Maximierung von Unternehmensgewinnen gleichsetzen. Allerdings zeigt die unternehmerische Praxis zunehmend, dass diese pauschale Gleichsetzung verkürzt und nicht geeignet ist, den veränderten Bedingungen des wirtschaftlichen Alltags gerecht werden zu können. Unternehmen sind heute faktisch mit der Situation konfrontiert, dass die Mitglieder der Gesellschaft Forderungen und Kritiken an sie adressieren und in der Lage sind, diese wirkmächtig einzufordern. Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, mit diesen Forderungen angemessen umzugehen. Gelingt ihnen dieses nicht, so droht ihnen der Verlust ihrer Licence-to-operate, d.h. ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Manager darauf angewiesen sind, belastbare Antworten darauf geben zu können, worin sich eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung widerspiegelt.

Der angemessene Umgang mit dieser Frage ist für Führungskräfte eine grundlegende und auch wertschaffende Kompetenz. Nicht zuletzt aufgrund der Reichweite ihrer Entscheidungen wird von Führungskräften erwartet, dass die Aktivitäten ihrer Unternehmen moralischen Kriterien genügen. Die Öffentlichkeit verlangt von Führungskräften, dass sie ihre Entscheidungen als vereinbar mit gesellschaftlichen Interessen ausweisen können. Hinzu kommt, dass verantwortliches Handeln eine langfristige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung darstellt, so dass es im wohlverstandenen Eigeninteresse von Führungskräften ist, über entsprechende Kompetenzen zu verfügen.

Allerdings ist es schwierig zu bestimmen, worin sich eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung konkretisiert. Bedingt wird diese Schwierigkeit durch die Komplexitäten

der modernen Gesellschaft – und hier insbesondere die des Wirtschaftssystems –, infolgedessen vielfache Wechselwirkungen und Restriktionen existieren, welche es zu beachten gilt. Wir wollen daher in diesem Beitrag eine Heuristik in Form einer Goldenen Regel anbieten, welche über das Potenzial verfügt, grundlegende Herausforderungen einer guten und verantwortlichen Unternehmensführung vorzustrukturieren. Der Anspruch der von uns formulierten Goldenen Regel ist es, dass sie einen gehaltvollen und belastbaren Orientierungspunkt für den unternehmerischen Alltag bietet, d.h. dass sie unter den täglichen Restriktionen wie Wettbewerbsdruck, Zeit- und Budgetbeschränkungen und anderem mehr bestehen kann. Die Goldene Regel, von der wir glauben, dass sie dieser Anforderung gerecht wird, lautet als Imperativ formuliert: *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!*

Zur Entfaltung des Gehalts dieser Goldenen Regel werden wir drei grundlegende Herausforderungen der unternehmerischen Praxis in den Blick nehmen. Als Anforderung formuliert, hat eine gute Führungsperson:

- (1) in der Lage zu sein, Stellung zur Kritik an der Marktwirtschaft nehmen zu können, zumal diese Kritik nicht selten zugleich ein Infragestellen der Legitimationsgrundlagen des unternehmerischen Handelns bedeutet;
- (2) die Verantwortlichkeit der unternehmerischen Wertschöpfung unter Beweis stellen zu können;
- (3) Gestaltungs- und Argumentationskompetenz aufzuweisen im Hinblick auf die unternehmensinternen Bedingungen, unter denen Mitarbeiter zur nachhaltigen und zugleich verantwortlichen Steigerung des Unternehmenswerts beitragen.

Die drei benannten Herausforderungen können den folgenden Themenfeldern zugeordnet werden: (1) moralische Qualität der Marktwirtschaft, (2) Verantwortung von Unternehmen und (3) Unternehmensführung gemäß der Goldenen Regel. Bevor die Herausforderungen und benötigten Kompetenzen näher beleuchtet werden, sei zunächst das Verhältnis zwischen Eigeninteresse und Moral näher erläutert. Die Explikation dieses Verhältnisses führt uns zur Frage nach der moralischen Qualität der Marktwirtschaft, deren Nachweis es erlaubt, Führungsherausforderungen in den Kontext der Goldenen Regel einzubetten und die notwendigen Kompetenzen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung herauszuarbeiten.

## **2 Moral und Eigeninteresse in der modernen Gesellschaft**

Für viele Menschen stellt sich das Verhältnis zwischen Moral und Eigeninteresse in einer inkompatiblen Weise dar. Insbesondere im deutschsprachigen Raum lässt sich vielfach die Vorstellung ausmachen, Moral sei erst dann authentisch, wenn sie mit einem persönlichen Verzicht verbunden ist – salopp formuliert: Moral müsse wehtun. Diese Sichtweise dürfte im Wesentlichen auf die gesellschaftlich stark verankerten Wertvorstellungen der Kantischen

Ethik zurück zu führen sein, welche die „gute“ und „richtige“ Gesinnung als normatives Kriterium außerhalb individueller Vorteile positioniert. Dies ist verbunden mit der Auffassung, dass ein (nur) an den eigenen Vorteilen orientiertes Handeln ggf. auch Nachteile Dritter in Kauf nimmt. Angesichts einer solchen Annahme über das Verhältnis von Moral und Eigeninteresse ist es wenig verwunderlich, dass die öffentliche Einstellung gegenüber Eigeninteresse eher misstrauisch und tendenziell ablehnend angelegt ist. Gespiegelt auf Unternehmen resultiert die prinzipielle Ablehnung von Eigeninteresse im Kontext normativer Fragestellungen in einer breit angelegten Skepsis gegenüber dem unternehmerischen Gewinnstreben.

In der Tat lässt es sich im Alltag beobachten, dass Moral und Eigeninteresse vielfach miteinander in Konflikt geraten. Aus ethischer Sicht liegt es nahe, bei derartigen Konflikten der Moral und eben nicht dem Eigeninteresse den Vorrang zuzusprechen. Damit ist allerdings ein zentrales Problem verbunden: Keine Ethik wird langfristig und systematisch Handlungsrelevanz entfalten können, wenn sie vom Einzelnen fordert, dauerhaft gegen die eigenen wohlverstandenen Interessen zu handeln. Ein Primat der Ethik und die damit verbundene dichotome Betrachtung von Eigeninteresse und Moral bedingt damit ein Implementierungsproblem. Wenn Ethik im Alltag tatsächliche Handlungsrelevanz entfalten soll, dann muss sie dem wohlverstandenen Eigeninteresse, welches als integrales Charakteristikum der modernen Gesellschaft verstanden werden kann, entsprechend Rechnung tragen.

Bei der Formulierung normativer Forderungen gilt es stets zu berücksichtigen, dass gesellschaftliche Akteure zugleich moralische Subjekte *und* empirisch bedingte Wesen sind, welche biologischen, psychologischen und vielen weiteren Bedingungen unterliegen, die sich nicht im Namen von Moral grundsätzlich zurückweisen lassen. Eben diese empirischen Bedingungen können unter dem Begriff „Eigeninteresse“ zusammengefasst werden. Ihre prinzipielle Geltung verlangt einen in der Realität angemessenen, d.h. im Hinblick auf die Implementierung moralischer Normen ausgerichteten Umgang mit normativen Wünschen und Forderungen. Anderenfalls drohen unfruchtbares Moralisieren und damit einhergehende normativistische Fehlschlüsse, die in nicht-intendierter Weise Moral untergraben und zudem gesellschaftlich problematische Effekte provozieren.

Eine Moral, die für Menschen – und auch für die Wirtschaft – handlungsrelevant werden soll, hat daher grundsätzlich mit dem Eigeninteresse vereinbar zu sein. Allerdings existiert hierbei eine zentrale Einschränkung: Da die Beziehung von Moral und Eigeninteresse prinzipiell durch das Vorhandensein tatsächlicher und potenzieller Konflikte gekennzeichnet ist, gilt es, das Eigeninteresse an moralische Normen zu binden: Das Eigeninteresse ist stets in einer reflektierten Weise zu verfolgen. Der Orientierungspunkt für das aufgeklärte Eigeninteresse liegt in der Goldenen Regel: Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil! Er konkretisiert sich vor allem in Form der Auferlegung freiwilliger Selbstbindungen, die ein gelingendes gesellschaftliches Zusammenleben *zum gegenseitigen Vorteil* ermöglichen. Die hierzu notwendigen Handlungsbeschränkungen im Hinblick auf den Verzicht auf (kurzfristige) individuelle Vorteile sind allerdings kein selbstloses Opfer, sondern vielmehr – wie bereits der Imperativ „investiere“ suggeriert – ein durch spätere Erträge motivierter Verzicht auf heutigen Konsum bzw. Gewinn. In diesem Sinne zeigt sich ein möglicher Weg der Kompatibilisierung von Moral und Eigeninteresse über die Eröffnung der Zeitperspektive, bei der moralisches Handeln durch Klugheitsüberlegungen

motiviert wird. Eine solche Verknüpfung von Gewinn und Moral bringt den Vorteil mit sich, dass auf unfruchtbares Moralisieren verzichtet werden kann, da beispielsweise politischen oder wirtschaftlichen Akteuren direkte positive Auswirkungen moralischen Handelns aufgezeigt werden können.

Die moralische Dimension erhält die Goldene Regel dabei durch die Fokussierung auf *wechselseitige* Kooperationspotenziale. Sie kommt dadurch zur Geltung, dass die notwendigen Investitionen nicht nur auf die eigene, sondern auf die wechselseitige Besserstellung abzielen: Es geht um eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Hierbei zeigt sich, dass nicht jede Form von Eigeninteresse moralisch akzeptabel ist und die moralische Qualität einer eigeninteressierten Handlung über die eigene und zugleich allgemeine Besserstellung definiert wird. Auf diese Weise wird es möglich, vom aufgeklärten, d.h. vom wohlverstandenen Eigeninteresse zu sprechen, ohne dies dem Anspruch der Moral über- oder unterordnen zu müssen.

Die allgemeine Formulierung der Goldenen Regel lässt sich nun auf die Aufgabe eines guten Managements zuspitzen: *Ein gutes Management zeichnet sich gleichermaßen durch wirtschaftlichen Erfolg und Verantwortungsübernahme aus.* Die Übernahme von Verantwortung bedeutet, dass das Verfolgen des Eigeninteresses bzw. die Gewinnerzielung nicht zu Lasten Dritter erfolgt und impliziert, dass die legitimen Interessen der von unternehmerischen Entscheidungen beeinflussten Akteure nicht verletzt werden. Positiv formuliert geht es bei der verantwortungsvollen Unternehmensführung darum, dass solche Investitionen vorgenommen werden, die wechselseitige Kooperationspotenziale befördern. Es gilt, ökonomischen Erfolg und Verantwortung immer wieder in Einklang zu bringen, wenn Konflikte zwischen Gewinn und Moral tatsächlich auftreten oder aufzutreten drohen.

Damit ist die Basis bereitet, um im Folgenden die am Ende des vorangegangenen Abschnitts benannten Themenfelder zu entfalten.

### **3 Die moralische Qualität der Marktwirtschaft**

Seit Jahren lässt sich ein besorgniserregender Trend beobachten: Das marktwirtschaftliche System verliert zunehmend an gesellschaftlicher Akzeptanz. Diverse Umfragewerte zeigen, dass die gesellschaftlichen Zustimmungsraten zur Marktwirtschaft kontinuierlich abnehmen und auf einem historischen Tiefpunkt angelangt sind.

Die Kritik an der Marktwirtschaft ist vielfältig. So wird etwa kritisiert, dass sie Profitgier und Egoismus Vorschub leistet, somit die gesellschaftliche Solidarität untergräbt und damit zugleich klassische Tugenden wie Altruismus oder Gemeinsinn unterminiert. Vielfach wird der Unmut geäußert, Markt und Wettbewerb führten zu einer „Ellbogengesellschaft“, in der die Starken und Mächtigen nicht ausreichend für die sozial Schwachen eintreten würden. Statt dem von Ludwig Erhard propagierten Motto „Wohlstand für alle“, so die kritischen Stimmen, vergrößere die Marktwirtschaft die Kluft zwischen Arm und Reich und produziere unzählige Verlierer. Der mit der Globalisierung stetig zunehmende Wettbewerb werde auf dem Rücken der ohnehin Schwachen und zu Lasten der Umwelt ausgetragen.

Die Kritik an der Marktwirtschaft ist auf den ersten Blick durchaus nachvollziehbar. In der Tat kann vor dem Hintergrund solch negativer Effekte ihre moralische Qualität in Frage gestellt werden. Allerdings kann der Kritik an der Marktwirtschaft entgegengehalten werden, dass kein alternatives Wirtschaftssystem bekannt ist, das prinzipiell in der Lage wäre, das gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenleben so zu koordinieren, dass überhaupt die Aussicht darauf bestünde, Milliarden von Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Allein die Marktwirtschaft und der ihr zugrunde liegende Leistungswettbewerb sind imstande, den Menschen diejenigen Informationen und Anreize zu vermitteln, die für eine effiziente Produktion von Gütern und Dienstleistungen notwendig sind. Im Zusammenhang mit der Kritik an der Marktwirtschaft zeigt sich in besonderer Weise die oben beschriebene unfruchtbare dichotome Wahrnehmung von Eigeninteresse und Moral. Moral ist jedoch stets unter den Bedingungen der modernen Gesellschaft und den damit verbundenen Restriktionen zur Geltung zu bringen. Urteile über die moralische Qualität der Marktwirtschaft und darauf basierende Vorschläge zur Verbesserung des Status quo sind daher stets vor dem Hintergrund der verfügbaren Alternativen her zu denken.

Somit lässt sich zunächst festhalten, dass trotz real vorfindbarer negativer Effekte des marktwirtschaftlichen Systems der Marktwirtschaft prinzipiell moralische Qualität zukommt, da sie Voraussetzungen für die nachhaltige Ermöglichung eines gelingenden gesellschaftlichen Zusammenlebens konstituiert. Unter den gegebenen Bedingungen ist sie trotz der mit ihr einhergehenden Härten das beste bisher bekannte System, welches Bedingungen konstituiert, die Solidarität aller Menschen zu verwirklichen. Da andere Wirtschaftssysteme diesbezüglich in der heutigen (Welt-)Gesellschaft langfristig unterlegen sind, können diese nicht als moralisch vorzugswürdig hervorgehoben werden.

Im Kern ist die moralische Qualität der Marktwirtschaft darauf zurückzuführen, dass sie entsprechend der Goldenen Regel das Eigeninteresse in einer Art und Weise kanalisiert, dass dieses in den Dienst eines gelingenden gesellschaftlichen Zusammenlebens gestellt wird. Das marktwirtschaftliche System hält die Menschen dazu an, in die Bedingungen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu investieren und fördert damit gesellschaftlich vorteilhaftes Verhalten.

Allerdings erschließt sich der Funktionsmechanismus der Marktwirtschaft nicht intuitiv, was die heutige Orientierungskrise und Entfremdungstendenzen der Menschen ihr gegenüber bedingt. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das zentrale Koordinationsinstrument des marktwirtschaftlichen Systems auf der Institutionalisierung von Konflikten in Form des (Leistungs-)Wettbewerbs – und eben nicht auf Kooperation – beruht. Indes stehen genau diese Konflikte programmatisch im Dienste der gesellschaftlichen Kooperation, was verdeutlicht, dass es um das differenzierte Zusammenspiel von Kooperation und Konflikt auf verschiedenen Ebenen geht. Dies nachzuvollziehen setzt ein geschultes (ökonomisches) Spielverständnis voraus, das den enormen Komplexitäten wirtschaftlicher Zusammenhänge hinreichend gerecht werden kann.

Die Etablierung von Wettbewerb und die damit verbundene Forcierung von Interessenkonflikten sind notwendig, um Menschen als empirischen Wesen, die nicht immer grundsätzlich dazu geneigt sind, Leistungen für andere zu erbringen, Anreize zu bieten, in die gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu investieren. Der (Leistungs-)Wettbewerb

ist ein höchst wirksames Instrument, um gesellschaftliche Kooperationschancen zu realisieren. So zwingt der Wettbewerbsdruck die Unternehmen, nach den besten Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten zu suchen, was auch Anreize zum effizienten Umgang mit Ressourcen und zu Investitionen in Forschung und Entwicklung schafft. Konsumenten haben dabei stets die Möglichkeit, sich der Macht eines einzelnen Anbieters, Arbeitgebers oder Produzenten etc. zu entziehen. Der Wettbewerb ist daher auch ein Entmachtungsinstrument, das wirksam dem mit Monopolen einhergehenden möglichen Machtmissbrauch durch Unternehmen Grenzen setzt.

Allerdings ist die moralische Qualität der Marktwirtschaft nicht per se gegeben, sondern basiert auf drei Voraussetzungen:

- (1) *Geeignete Spielregeln*, welche insbesondere in Form von Eigentums- und Vertragsrechten sowie Haftungsregeln dafür sorgen, dass auf der individuellen Ebene Planungssicherheit im Hinblick auf die vorgenommenen Investitionen herrscht: Es bedarf einer institutionellen Einbettung, um Erträge aus Investitionen auch tatsächlich jenen zukommen zu lassen, die diese vorgenommen haben. Spiegelbildlich dazu bedarf es Spielregeln, welche bewirken, dass Akteuren nicht nur Erträge zufallen, sondern dass sie ebenso auch die Risiken ihrer Investitionen tragen bzw. tragen können.
- (2) *Die Akzeptanz der Gesellschaftsmitglieder*, da die Marktwirtschaft wie jedes Sozialsystem auf die gesellschaftliche Legitimation angewiesen ist. Wird die moralische Qualität der Marktwirtschaft nicht (mehr) wahrgenommen, so unterminiert dies gleichsam ihre Funktionsfähigkeit.
- (3) *Einen Sinn für Verantwortung und die Fähigkeit zur Selbstbindung*, da ein auf individueller Freiheit basierendes Wirtschaftssystem nicht nachhaltig sein kann, wenn die offerierten Freiheiten zu Lasten Dritter missbraucht werden; dies kann auch das beste Rechtssystem nicht ausgleichen. Verantwortung ist dabei im obigen Sinne zu verstehen: als Verzicht auf individuelle Vorteile zu Lasten Dritter mit investivem Charakter. Letzterer ergibt sich durch die damit verbundenen positiven Auswirkungen auf zukünftige Handlungsbedingungen.

Insbesondere der dritte Punkt erweist sich als besonders relevant für Unternehmen als Hauptakteure der Marktwirtschaft. Entgegen der in der Öffentlichkeit verbreiteten Ansicht geht es bei der Verantwortungsübernahme allerdings nicht um „gute Taten“ – etwa Spenden, Sponsoring oder Corporate Volunteering –, sondern vielmehr um den Beitrag der Unternehmen zum Erhalt und zur Förderung der Grundlagen der Wirtschaftsordnung.

#### **4 Unternehmerische Verantwortung**

Ähnlich wie die Diskussion um das Verhältnis von Moral und Eigeninteresse dreht sich die Diskussion um Werte in der Wirtschaft vor allem um das Kernargument, fehlende Verantwortung manifestiere sich darin, dass Unternehmen nur am Gewinn bzw. an Wettbewerbsvorteilen orientiert sind und dass Gewinne grundsätzlich zu Nachteilen der Gesellschaft erzielt werden. Moral (Verantwortlichkeit) und Gewinn stehen gemäß dieser Logik in einem grundsätzlichen Konflikt zueinander. Konsequenterweise wird vielfach der Verzicht auf Gewinnerzielung als Nachweis von unternehmerischer Verantwortung gefordert.



Im marktwirtschaftlichen System müssen Unternehmen jedoch gewinnorientiert agieren, um im Wettbewerb nachhaltig bestehen zu können. Es ist weder im Sinne eines einzelnen Unternehmens noch entspricht es gesamtgesellschaftlichen Interessen – erinnert sei hier an die moralische Qualität der Marktwirtschaft –, im Namen von Moral den Verzicht auf unternehmerische Eigeninteressen zu postulieren. Die Forderung, grundsätzlich auf Gewinn zugunsten von Verantwortung zu verzichten, kommt einer Unterminierung des Leistungswettbewerbs gleich. Verhaltensweisen, die nicht im Einklang mit dem Erfordernis der Behauptung im Wettbewerb und der langfristigen Erhaltung – und wenn möglich: Steigerung – des Unternehmenswerts sind, sind dauerhaft nicht möglich und in gewissem Sinne geradezu unverantwortlich. Allerdings ist eine unreflektierte Gewinnerzielung, welche potenzielle negative Auswirkungen auf Dritte ausblendet und sich beispielsweise in Bilanzverschleierungen, in Korruption und Betrug, in Erschwerungen von (berechtigten) Kundenreklamationen usw. niederschlägt und diese als legitime Mittel zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen ansieht, ebenso wenig tragfähig. Entsprechend gilt auch hier, dass es nicht um eine einseitige Auflösung zugunsten der Moral auf Kosten von Unternehmensgewinnen oder vice versa gehen kann. Das Ziel ist es, Wege zu finden, um Gewinn und Moral füreinander fruchtbar zu machen und sich dabei stets vor Augen zu führen, dass die beiden Seiten derselben Medaille immer wieder in Konflikte geraten (können).

Als Orientierungspunkt für die Kompatibilisierung von Gewinn und Moral kann wieder auf die Goldene Regel zurückgegriffen werden: Es geht um Investitionen in jene Bedingungen, die eine langfristige gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil fördern. Generell erfolgen Investitionen in Vermögenswerte, seien dies nun Sach-, Finanz-, Human- oder andere Formen von Kapital. Daneben existieren immaterielle Vermögenswerte wie Vertrauenswürdigkeit, Integrität oder Reputation, welche notwendig sind, um wertschaffende Kooperationen eingehen zu können.<sup>1</sup>

Die Herausforderung für Unternehmen besteht nun in der *glaubwürdigen* Positionierung als verantwortungsvoller Kooperationspartner. Eine solche Glaubwürdigkeit ist als eine langfristige Strategie zu verstehen. Es geht darum, Investitionen entsprechend der Goldenen Regel permanent im unternehmerischen Alltag zu leisten und die Relevanz verantwortungsvoller Handlungen in den formalen Strukturen sowie in der Unternehmenskultur handlungsrelevant für alle organisationalen Akteure zu verankern. Gerade unter den Bedingungen des Alltags – d.h. unter Zeit-, Budget- und anderen Restriktionen – bestehen vielfach Anreize zur kurzfristigen Gewinnerzielung, infolgedessen immaterielle Vermögenswerte gefährdet werden können. Vertrauenswürdigkeit, Integrität oder Reputation können sehr einfach durch kleinere Zwischenfälle unterminiert werden, sind allerdings auf kontinuierliche Investitionen angewiesen, da ihr Aufbau maßgeblich von der Konsistenz der gesamten Unternehmensstrategie und des Unternehmensbilds abhängig ist.

Eine weitere Herausforderung für das Management von Glaubwürdigkeit bezieht sich auf die zuvor erörterte Spannung zwischen Moral und Eigeninteresse. Nach verbreiteter Auffassung

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass Investitionen – auch solche entsprechend der Goldenen Regel – stets mit Unsicherheiten verbunden sind und daher a priori niemals ein entsprechender Ertrag garantiert werden kann; doch ohne Investitionen bleiben die Erträge aus.

zeigt sich Glaubwürdigkeit vor allem in *uneigennützig* motivierten Handlungen: Menschen und Organisationen, die sich sichtbar und altruistisch für soziale Zwecke einsetzen, gelten in hohem Maße als glaubwürdig und verantwortungsvoll, so etwa Greenpeace, Ärzte ohne Grenzen, Amnesty International usw. Ein auf *wahrnehmbare* Uneigennützigkeit abzielendes Management von Glaubwürdigkeit ist für Unternehmen allerdings nicht nur ungeeignet, sondern auch in hohem Maße problematisch. „Wahrnehmbar“ kann hier typischerweise verstanden werden als sichtbare und vorrangige Verpflichtung einem klar definierten gesellschaftlichen Ziel, dessen Realisierung gerade unabhängig von der eigenen Vorteilhaftigkeit erfolgt. Da Unternehmen jedoch unter permanentem Wettbewerbsdruck agieren, ist eine auf Uneigennützigkeit ausgerichtete Strategie mittel- bis langfristig mit dem Marktaustritt des altruistisch handelnden Unternehmens verbunden. Manager sind daher gut beraten, weder uneigennützig Strategien zu verfolgen, noch den Eindruck zu erwecken, ihre Handlungen seien altruistisch motiviert. Vielmehr gilt es, dafür einzustehen und einstehen zu können, dass Unternehmen gewinnorientiert agieren – und dies eben gerade im gesellschaftlichen Interesse.

Der Verzicht auf kurzfristige Gewinnerzielung zu Lasten Dritter sowie die damit verbundenen Investitionen entlang der Goldenen Regel fördern die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen. Wenn ein Unternehmen durch freiwillige Selbstbindungen an bestimmte (Verhaltens-)Regeln glaubwürdig signalisieren kann, dass es im Zweifelsfall auf kurzfristige Gewinnerzielung zu Lasten Dritter verzichtet, dann positioniert es sich als zuverlässiger Akteur, mit dem man gerne Kooperationsbeziehungen eingeht, ohne befürchten zu müssen, von ihm in opportunistischer Weise ausgebeutet zu werden. Ein verantwortungsvolles Unternehmen kann leichter Kooperationspartner finden (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Investoren etc.) und die Transaktionskosten der Vertragsbeziehungen senken, da Vereinbarungen unkomplizierter und kostengünstiger getroffen werden können. Der Wert von immateriellen Vermögenswerten – und damit die Möglichkeit der verbesserten Kooperationsfähigkeit – bestimmt sich auch darüber, inwieweit diese als „Pfand“ gegenüber Interaktionspartnern eingesetzt werden kann. Je größer das hinterlegbare Pfand in Form des in eine Kooperation eingebrachten Vermögenswerts ist, desto mehr Anreize hat ein Unternehmen, keine Vertrauen und Glaubwürdigkeit unterminierenden Handlungen vorzunehmen, da es anderenfalls seine Vermögenswerte gefährden würde.

Eine auf wechselseitigem Vertrauen basierende Geschäftsbeziehung, welche auf einer konsistenten Selbstbindungsstrategie beruht, verspricht folglich Aussichten auf Langfristigkeit und bietet potenzielle Vorteile für alle involvierten Stakeholder. Eben solche konsistenten und glaubwürdigen Selbstbindungen stellen Investitionen in immaterielle Vermögenswerte dar, die nicht uneigennützig erfolgen, sondern Bedingungen für eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil konstituieren und dem sich selbst bindenden Unternehmen künftige Erträge versprechen. Solche Investitionen lassen sich gleichsetzen mit der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung. Eine so verstandene Glaubwürdigkeit heißt damit nicht, gegen die eigenen Interessen zu handeln, sondern diese so wahrzunehmen, dass man den berechtigten Erwartungen von Kooperationspartnern gerecht wird.

Allerdings sind immaterielle Vermögenswerte nicht kostenfrei zu haben, d.h. es sind Investitionen erforderlich, um diesen Vermögenswert aufzubauen bzw. zu erhalten. Dazu gehört die Gestaltung der erwähnten unternehmensinternen Strukturen ebenso wie ein möglicher Ver-

zucht auf ein gewinnträchtiges Geschäft, das jedoch zu Lasten Dritter geht. Eine gute Unternehmensführung zeichnet sich dadurch aus, dass ein derartiger Verzicht in eine Investition in die Bedingungen des langfristigen unternehmerischen Erfolges überführt werden kann. Letztendlich gilt auch bei Unternehmensverantwortung, dass ein gutes Management die Voraussetzung ist, um Investitionen für das Unternehmen wertvoll zu machen.

## 5 Unternehmensführung gemäß der Goldenen Regel

Wirft man heute einen Blick auf Unternehmenswebseiten, wird man feststellen, dass es nahezu kein Unternehmen gibt, das nicht von sich behauptet, gesellschaftliche Verantwortung aktiv zu übernehmen. In der Realität lässt sich jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen kommunizierter und tatsächlicher Verantwortungsübernahme beobachten. Auch wenn im Hinblick auf Unternehmensverantwortung keine standardisierte Lösung existiert – letztendlich ist unternehmerische Verantwortung immer unternehmensspezifisch –, so lässt sich doch darüber urteilen, ob das Thema und seine Umsetzung ernst genommen oder aber nur als bloße Kommunikationsaufgabe oder als Sponsoring einiger sozialer Anliegen verstanden wird.

Ohne Zweifel ist die Umsetzung von Unternehmensverantwortung eine sehr komplexe Aufgabe, die organisatorische Vorkehrungen und die systematische Einbindung der Mitarbeiter erfordert. Allerdings dürfte wenig Zweifel darüber bestehen, dass die Unternehmensführung die Umsetzung maßgeblich prägt und daher als wichtigste Stellgröße zu verstehen ist. Ihre Bedeutung zeigt sich insbesondere darin, dass ihr Handeln im Wesentlichen das (Selbst-)Verständnis der Mitarbeiter von ihrer Arbeit und ihrer Organisation in eine bestimmte Richtung lenkt sowie das Bild der Unternehmung nach außen prägt. Wirtschaftlicher Erfolg und verantwortungsvolles Handeln unter den Bedingungen der Marktwirtschaft sind daher in hohem Maße von der Führungsperson abhängig. Sie ist es, die die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflusst und so Mitarbeitern den Sinn einer unternehmensspezifischen Verantwortungsphilosophie und der damit verbundenen Maßnahmen vermittelt (oder nicht vermittelt).

Auch spielen hier institutionelle Strukturen wie Compliance-Systeme eine wichtige Rolle. Doch zeigt sich in der Praxis, dass die Wirksamkeit formaler Compliance-Strukturen stets von der Ausgestaltung der informellen Strukturen wie Unternehmenskultur, gemeinsame Werte und Normen, geteilte mentale Modelle etc. abhängig ist. Ähnlich wie bei den zuvor erörterten Akzeptanzvoraussetzungen der institutionellen Arrangements der Marktwirtschaft zeigt es sich, dass ein Regelkatalog des Compliance-Systems – beispielsweise ein Code of Conduct – erst dann für die organisationalen Akteure Handlungsrelevanz entfalten wird, wenn Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit jener Regeln nachvollziehen können und diese legitimieren. Anders formuliert wird ein Compliance-System erst dann die gewünschte Wirksamkeit entfalten können, wenn es mit dem unternehmerischen Selbstverständnis – man kann auch von der Unternehmenskultur sprechen – hinreichend verträglich ist.

Hier lässt sich der Zusammenhang von Compliance-Systemen und Investitionen entlang der Goldenen Regel herstellen: Ein funktionierendes Compliance-System stellt eine wichtige *Bedingung für gelingende Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil* dar, da mit seiner Hilfe jene wechselseitige Verlässlichkeit erreicht werden kann, die für jede Kooperation zwin-

gend nötig ist. Und es ist eine *Investition* in diesen Vermögenswert, wenn man die Compliance-Vorschriften und ihre situationsangemessene Implementierung und Umsetzung im betrieblichen Alltag – auch und insbesondere als Führungskraft – ernst nimmt. Der einzelne Mitarbeiter darf nicht befürchten, dass die Befolgung der formalen Regeln ihm systematisch zum Nachteil gereicht. Die Praxis zeigt jedoch, dass vielfach interne Strukturen vorherrschen, die es dem einzelnen Mitarbeiter erschweren, verantwortungsvoll zu agieren, was dem langfristigen unternehmerischen Aufbau von Vermögenswerten entgegensteht. So kann etwa ein rein an Umsätzen definiertes Prämiensystem im Vertrieb Mitarbeiter mit Anreizen ausstatten, Umsatzsteigerung auf Kosten Dritter zu erzielen, beispielsweise durch den Verkauf von nicht benötigten oder unzweckmäßigen Produkten und Leistungen an Kunden. Ein solches Prämiensystem belohnt jede Form der Umsatzsteigerung unabhängig davon, ob diese den verantwortungsrelevanten Vermögenswerten zuträglich ist oder nicht. Investitionen in immaterielle Vermögenswerte umfassen daher auch die Gestaltung der für ihr Management notwendigen Strukturen.

Die Anwendbarkeit der Goldenen Regel im Unternehmensalltag ist natürlich nicht allein darauf beschränkt. Sorgfältiges Risikomanagement, Unterstützung einer effizienten Arbeit und einer angenehmen Atmosphäre im Team oder respektvoller und fairer Umgang mit Zulieferern oder Pressevertretern – es lassen sich zahllose Situationen ausmachen, in denen Unternehmensverantwortung gelebt werden kann. Eine gute Führung verfügt über entsprechende Kompetenzen, die hierfür notwendigen Bedingungen zu erkennen und entsprechend zu gestalten sowie Risiken im Hinblick auf potenziell aufkommende Konflikte zwischen Gewinn und Moral zu antizipieren und rechtzeitig zu handhaben.

So gesehen ist es auch eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung, den Mitarbeitern explizit oder implizit ein für das jeweilige Unternehmen angemessenes Verständnis der Goldenen Regel zu vermitteln. Es gilt deutlich zu machen, warum es sowohl im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens als auch im gesellschaftlichen Interesse ist, ein Unternehmen verantwortungsvoll zu führen. Es sei betont, dass jede Tätigkeit im Unternehmensalltag eine spezifische Verantwortungsdimension aufweist, was impliziert, dass Unternehmensverantwortung nicht als Zusatz der Gewinnerzielung zu verstehen ist: Eine verantwortliche Unternehmensführung ist eine Querschnittsaufgabe. In jedem funktionalen Bereich einer Unternehmung – sei es in der Produktion, in Marketing, im Vertrieb oder im Controlling – können Entscheidungen getroffen werden, die Konflikte zwischen Gewinn und Moral hervorrufen. Diese gilt es entlang der Goldenen Regel zu strukturieren und zu managen.

## 6 Schlussbemerkung

Mehr denn je stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung der Wahrung ihrer Licence-to-operate. Vielfach zeigt es sich jedoch, dass Führungskräfte nur unzureichend dafür vorbereitet sind. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist alles andere als trivial und verlangt Kompetenzen, die sorgfältig geschult werden müssen. Eine solche Schulung setzt voraus, dass hinreichend klar ist, was unter guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zu verstehen ist. Weder das einseitige Pochen auf das Primat der Moral noch eine unreflektierte Auflösung der Konflikte zwischen Gewinn und Moral zugunsten des Eigeninteresses bieten hierfür sinnvolle Orientierungspunkte. Vielmehr gilt es, als verantwor-

tungsvolle Führungsperson Wege zu finden, die beiden Dimensionen in einen fruchtbaren Einklang zu bringen. Eine Konzeption von Unternehmensverantwortung, die gehaltvolle und belastbare Orientierungspunkte im Hinblick auf die Handhabung der Konflikte zwischen Gewinn und Moral im marktwirtschaftlichen System zu offerieren vermag, verläuft entlang der Goldenen Regel. Investitionen in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil, insbesondere in immaterielle Vermögenswerte wie Reputation, Integrität oder Vertrauen bieten die Möglichkeit, unternehmerische Verantwortung mit Leben zu füllen und eröffnen den Unternehmen zugleich (neue) Kooperations- und Ertragspotenziale sowie Wettbewerbsvorteile. Allerdings sei noch einmal darauf verwiesen, dass solche Investitionen, die sich insbesondere in einem Verzicht auf kurzfristige Gewinnerzielung zu Lasten Dritter widerspiegeln, stets mit Unsicherheiten im Hinblick auf die angestrebten Erträge verbunden sind. Zudem bedürfen die Investitionen auch einer kontinuierlichen und langfristigen Strategie zu ihrer Umsetzung. Aus diesem Grund ist das persönliche Commitment der Führungsperson zentral für eine konsistente Umsetzung der unternehmerischen Selbstbindung. Es hängt von der Bereitschaft und dem Willen der Unternehmensführung ab, die damit verbundenen Investitionen – auch persönlicher Art in Form einer Vorbildfunktion – zu tragen. Verantwortung ist eine Managementaufgabe und wird erst dann für ein Unternehmen wertvoll werden können, wenn die Unternehmensführung über die hierzu notwendigen Kompetenzen verfügt.

### **Weiterführende Literatur**

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wertemanagement und Wertschöpfung: Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen, Gütersloh 2008.

Lin-Hi, Nick: Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen, Berlin 2009.

Suchanek, Andreas: Ökonomische Ethik, Tübingen 2007.

Suchanek, Andreas & Lin-Hi, Nick: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Marktwirtschaft, in: Heidbrink, L. & Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie, Frankfurt am Main 2008, S. 69-96.

## WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

### DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2010-2      **Andreas Suchanek**  
Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik
- Nr. 2010-1      **Michael Geronimo Festl**  
Der Zerfall der Sein-Sollen-Schranke als Herausforderung  
für die praktische Philosophie
- Nr. 2009-3      **Martin von Broock, Andreas Suchanek**  
Investitionen in den Faktor Vertrauen
- Nr. 2009-2      **Nick Lin-Hi, Andreas Suchanek**  
Eine wirtschaftsethische Kommentierung der Finanzkrise
- Nr. 2009-1      **Markus Wolf, Andreas Suchanek**  
Vertrauen und Entrepreneurship
- Nr. 2008-6      **Nick Lin-Hi**  
Corporate Social Responsibility
- Nr. 2008-5      **Andreas Suchanek**  
Ethik der Sozialen Marktwirtschaft
- Nr. 2008-4      **Karl Homann**  
Was bringt die Wirtschaftsethik für die Ethik?
- Nr. 2008-3      **Andreas Suchanek**  
Business Ethics and the Golden Rule
- Nr. 2008-2      **Rüdiger W. Waldkirch**  
The Shareholder vs. Stakeholder Debate reconsidered
- Nr. 2008-1      **Andreas Suchanek**  
Verantwortung, Selbstbindung und die Funktion von Leitbildern

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf [www.wcge.org](http://www.wcge.org)