

Andreas Suchanek
Martin von Broock

**KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN ZUM
„LEITBILD FÜR VERANTWORTLICHES HANDELN
IN DER WIRTSCHAFT“**

Diskussionspapier

2011-02

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

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 978-3-86829-254-1

Korrespondenzanschrift

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.
Schlossstraße 10
06886 Lutherstadt Wittenberg

Fon: +49 3491 5079 110

Fax: +49 3491 5079 150

Email: info@wcge.org

Internet: www.wcge.org

Andreas Suchanek

Martin von Broock

Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“

Hintergrund

Am 25. November 2010 wurde in Berlin ein "Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft" vorgestellt (s. Anhang). Bislang haben die Führungsspitzen von 35 deutschen Großunternehmen sowie namhaften familiengeführten und mittelständischen Unternehmen das Leitbild unterzeichnet.

Ziel des Leitbildprozesses ist es, das Vertrauen der Menschen in die Entscheider der Wirtschaft zurückzugewinnen und zu stärken. Deshalb bekennen sich die am Prozess teilnehmenden Repräsentanten deutscher Unternehmen zu Prinzipien und Positionen verantwortlichen unternehmerischen Handelns.

Das Leitbild dient nicht primär dazu, konkrete Regeln aufzustellen, sondern soll eine *Haltung* deutlich machen, die Vertrauenswürdigkeit vermittelt. Damit diese Haltung von den Menschen als glaubwürdig erachtet wird, muss sie sich im Handeln der Entscheider und ihrer Unternehmen widerspiegeln; Worte und Taten müssen hinreichend übereinstimmen, als „konsistent“ wahrgenommen werden. Gelingt es den Unternehmensführern hingegen nicht, das mit dem Leitbild abgegebene Versprechen durch geeignete Taten einzulösen, wird das Vertrauen umso stärker abnehmen. Vor diesem Hintergrund gilt es, sich die systematischen Ursachen des Vertrauensverlustes zu vergegenwärtigen, um die richtigen Ansatzpunkte für leitbildorientierte Maßnahmen zu finden und unbeabsichtigte kontraproduktive Maßnahmen zu vermeiden. Dieser Text soll dafür einen konzeptionellen Rahmen bieten.

Kurzfassung

1. Eine erfolgreiche Wirtschaft gründet nicht allein auf Recht und Gesetz – sie benötigt immer auch das Grundvertrauen der Menschen. Der Vertrauensverlust gegenüber Marktwirtschaft, Unternehmen und ihren Führungskräften ist daher ein ernsthaftes Problem.
2. Ursache für Vertrauensverluste sind Diskrepanzen zwischen Vertrauenserwartungen und wahrgenommenem Handeln. Das Problem liegt in einem (fehlenden) gemeinsamen Verständnis im Hinblick auf legitime Vertrauenserwartungen der Gesellschaft einerseits, die Handlungsbedingungen im Wirtschaftsalltag andererseits und die angemessene Berücksichtigung beider Ebenen in unternehmerischen Entscheidungen.
3. Glaubwürdige Maßnahmen zur Rückgewinnung von Vertrauen müssen bei den Diskrepanzen, am Ort der Kritik, ansetzen.
4. Anliegen des Leitbilds ist es, grundlegende und allgemein zustimmungsfähige Orientierungen für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft zu etablieren, aus dem gleichermaßen Erwartungen an und Urteile über die Wirtschaft abgeleitet werden können.
5. Mit dem Leitbild haben die Unternehmen ein Versprechen abgegeben, das es einzulösen gilt. Die dafür notwendigen vertrauensbildenden Maßnahmen müssen unmittelbar am Problem ansetzen. Vertrauen fördern heißt
 - a) wahrgenommene Diskrepanzen durch besseres Sichtbarmachen bereits unternommener Maßnahmen zu verringern
 - b) wahrgenommene Diskrepanzen durch glaubwürdige Kommunikation eigener Grenzen der Handlungsfähigkeit zu verringern
 - c) wahrgenommene Diskrepanzen durch vertrauensschaffende „Reformen“ zu verringern.

1. Vertrauen

Eine erfolgreiche Wirtschaft gründet nicht allein auf Recht und Gesetz – sie benötigt immer auch das Grundvertrauen der Menschen. Der Vertrauensverlust gegenüber Marktwirtschaft, Unternehmen und ihren Führungskräften ist daher ein ernsthaftes Problem.

Vertrauenswürdigkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg: Wer kein Vertrauen genießt, findet keine Kunden, Investoren, Mitarbeiter, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartner; niemand möchte mit jemandem kooperieren, dem er nicht vertraut.

(Unternehmerische) Verantwortung bedeutet, das von außen entgegengebrachte Vertrauen – im Rahmen der Möglichkeiten¹ – zu rechtfertigen. So gesehen ist Verantwortung nichts anderes als eine Investition in einen Vermögenswert:

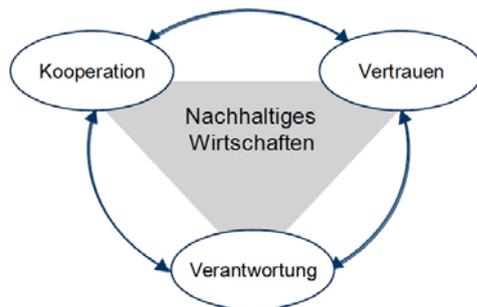


Abb.1: Der Zusammenhang von Kooperation, Vertrauen und Verantwortung

Unternehmen sind auf Kooperationen – mit Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Lieferanten, Bürgern etc. – angewiesen, um überhaupt existieren zu können. Vertrauen ist die Voraussetzung dafür, dass diese Kooperationen überhaupt zustande kommen. Die Verantwortung eines Unternehmens liegt deshalb vor allem darin, die eigene Kooperationsfähigkeit, sprich: das von außen entgegengebrachte Vertrauen, zu erhalten, um die eigene Existenz nachhaltig zu sichern.

In der Marktwirtschaft sind Gesetze, Verträge und andere rechtliche Regelungen eine elementare und notwendige Grundlage dieser Vertrauensbeziehungen. Diese „Spielregeln“ definieren den Raum der „Spielzüge“. Doch diese Rechtsgrundlage ist ihrerseits zwingend darauf angewiesen, dass alle Betroffenen hinreichende Kenntnis von ihr haben und sie akzeptieren – mehr noch: dass man darauf *vertrauen* kann, dass auch andere diese Rechtsgrundlage kennen und akzeptieren und man somit hinreichend *gemeinsame* Maßstäbe hat.

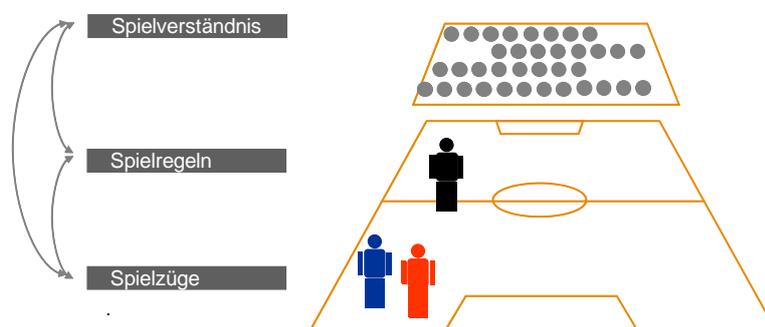


Abb. 2: Spielzüge, Spielregeln, Spielverständnis

¹ Dieser Zusatz ist wichtig, wie die weiteren Ausführungen verdeutlichen.

Funktionierende „Spielregeln“ setzen ebenso wie erfolgreiche und zugleich als verantwortlich wahrgenommene „Spielzüge“ ein hinreichend gemeinsames „Spielverständnis“ voraus. Die Ebene der „Spielzüge“ beschreibt die konkrete Zusammenarbeit der Unternehmen im Tagesgeschäft mit ihren verschiedenen Stakeholdern. Diese Zusammenarbeit wird durch die Ebene der „Spielregeln“, Eigentumsrechtsordnung, Vertragsrecht, Arbeitsrecht usw., überhaupt erst ermöglicht und strukturiert. Insbesondere der Blick auf den Wettbewerb, dem Unternehmen in einer Marktwirtschaft – erwünschtermaßen! – ausgesetzt sind, zeigt die Wichtigkeit guter „Spielregeln“. Ohne sie würde der Wettbewerb rasch dazu führen, dass Wertschöpfung zum Erliegen kommt, da der Wettbewerb mit *allen* Mitteln (einschl. Sabotage, Gewalt etc.) ausgetragen würde.²

Doch bei aller Bedeutung sind Recht und Gesetz allein nicht in der Lage, erfolgreiche Kooperation in jeder Hinsicht zu gewährleisten: Es sind immer Menschen, die Regeln befolgen oder nicht befolgen, die Gesetzesverstöße als solche melden oder nicht melden, die das Gesetz in die eine oder andere Richtung auslegen und dabei manchmal auch überdehnen. Anders gesagt: Die gleiche Vorschrift wird zu unterschiedlichen Konsequenzen führen in Abhängigkeit vom „Spielverständnis“ des Adressaten: Erachtet er diese Vorschrift für sinnvoll oder nicht? Ist er bereit, sie zu befolgen oder nicht?³ Und auch: Was für ein „Spielverständnis“ unterstellt er anderen, die das „Spiel“ mit beeinflussen (den „Stakeholdern“)?

Wie das Bild auch illustriert, geht es dabei nicht nur um das Spielverständnis der am Spiel beteiligten Akteure – hier: Unternehmen und ihre Vertreter und Mitarbeiter –, sondern auch um das all jener, die ebenfalls am „Spiel“ der Wirtschaft teilnehmen: Kunden, Investoren, Politiker, Verwaltungsbeamte, Medienvertreter, Bürger, Aktivisten usw. Sie alle haben Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen, und insofern spielt bei all diesen Interaktionen Vertrauen eine Rolle.

Die Bedeutung eines *gemeinsamen* Spielverständnisses zeigt sich gerade im Kontext von Vertrauen. Es geht dann um die Frage, welche (Vertrauens-) *Erwartungen* der Vertrauensgeber hat, ob und wie diese vom Vertrauensnehmer berücksichtigt werden und wie von beiden Seiten auf Differenzen zwischen Erwartungen und Handlungen reagiert wird. Vertrauen kann erodieren, wenn zu hohe Erwartungen bestehen oder wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden. In beiden Fällen spielen die sich aus dem jeweiligen „Spielverständnis“ ergebenden *individuellen Überzeugungen, Einschätzungen und Wertvorstellungen*, die angelegt werden, eine grundlegende Rolle (mehr dazu s.u.).

² Die Globalisierung macht besonders deutlich, wie wichtig verlässliche Regeln sind. Und es ist kein Zufall, dass mit zunehmender Globalisierung sowohl das Vertrauenthema als auch die Diskussion um CSR enorm an Bedeutung gewonnen hat, denn es sind nicht zuletzt die fehlenden weltweit geltenden Regeln – *und das oft nur sehr unvollkommen vorhandene gemeinsame „Spielverständnis“* –, die zu jenen Problemen führen, die Vertrauen unterminieren und den Ruf nach Verantwortung erschallen lassen.

³ Verständnis meint hier also nicht nur verstehen, sondern auch akzeptieren.

Im Hinblick auf das Vertrauen in der – und in die – Wirtschaft sind zwei Ebenen zu differenzieren:

6. *Konkretes Vertrauen*, d.h. Vertrauen zwischen Interaktionspartnern, etwa des Mitarbeiters in den Vorgesetzten (oder umgekehrt), des Kunden in das Unternehmen, des Unternehmens in die Qualitätssicherung durch den Zulieferer usw.
7. *Generalisiertes Vertrauen*, d.h. Vertrauen, das sich nicht auf konkrete Personen in konkreten Situationen bezieht, sondern unspezifisch auf „die Marktwirtschaft“ oder „die Unternehmen“, „die Manager“, „die Parteien“ usw.

Es ist die zweite Art des generalisierten Vertrauens, um die es beim Leitbild geht. Auch solche Vertrauenserwartungen sind wichtig für gesellschaftliche Kooperation, denn ein spürbarer und anhaltender Verlust dieses Vertrauens bedeutet längerfristig

- mehr einschränkende Regulierungen,
- weniger Glaubwürdigkeit bei der Vermittlung von Informationen,
- mehr Widerstände bei Genehmigungsverfahren und Anhörungen,
- mehr Unterstützung für die Gegner von Marktwirtschaft und freiem Unternehmertum,

zusammengefasst: eine schleichende, aber auf Dauer erhebliche Erhöhung der individuellen und kollektiven Kosten des Wirtschaftens, eine Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit (auch im internationalen Standortwettbewerb) und in der Konsequenz eine Verringerung des gesellschaftlichen Wohlstandes.

Generalisiertes Vertrauen wirkt somit oft eher indirekt, damit aber nicht weniger folgenreich. Und es wirkt oft vermittelt über die „Spielregeln“ und deren Anwendung – und natürlich über das „Spielverständnis“ beteiligter Akteure. So kann es geschehen, dass einem Unternehmen gemäß der Rechtslage bestimmte Handlungen – etwa der bereits genehmigte Bau neuer Produktionsanlagen, der Verkauf von Unternehmensteilen oder die Verarbeitung umstrittener Stoffe – formal erlaubt sind. Allerdings kann fehlendes Vertrauen seitens der Behördenvertreter oder auch der Bürger⁴ ihre Kosten durch Zeitverzug, nachträgliche Änderungen etc. maßgeblich und bis zur Unwirtschaftlichkeit in die Höhe treiben. Dabei ist auch zu beachten, dass dann, wenn das Vertrauen erst einmal erheblich beeinträchtigt wurde, es sehr mühsam und kostspielig ist, es wieder aufzubauen.

Die sich daraus ergebenden Frage lauten: Was beeinflusst solche generalisierten Vertrauenserwartungen? Und insbesondere: Was führt zu ihrer Erosion? Welche

⁴ Man denke nur an Stuttgart 21 oder größere Infrastrukturprojekte. Die Widerstände der Bürger(bewegungen) sind sicher nicht nur ein Problem fehlenden Vertrauens, doch je mehr Vertrauen fehlt, umso schwieriger und kostenintensiver wird der Kompromiss.

Investitionen sind nötig, um diese Erosion zu vermeiden? Diese Fragen sind wichtig, um die geeigneten Ansatzpunkte für den Vertrauensaufbau zu identifizieren.

2. Konsistenz

Ursache für Vertrauensverluste sind Diskrepanzen zwischen Vertrauenserwartungen und wahrgenommenem Handeln. Das Problem liegt in einem (fehlenden) gemeinsamen Verständnis im Hinblick auf legitime Vertrauenserwartungen der Gesellschaft einerseits, die Handlungsbedingungen im Wirtschaftsalltag andererseits und die angemessene Berücksichtigung beider Ebenen in unternehmerischen Entscheidungen.

Wenn es um das generalisierte Vertrauen in Systeme wie die Marktwirtschaft oder allgemeine Akteursgruppen wie „die Unternehmen“ oder „die Manager“ geht, sind Erwartungen meist undifferenziert, unspezifisch, und wenig informiert:

undifferenziert: Es wird nicht genügend unterschieden zwischen integren und nicht integren Persönlichkeiten und Unternehmen. Da die Negativbeispiele im Mittelpunkt der medialen Berichterstattung stehen, prägen sie auch stärker die Wahrnehmung. In Ermangelung der Kenntnis geeigneter Gegenbeispiele, die als „good news“ eine geringe mediale Attraktivität aufweisen, kommt es schneller zu Pauschalisierungen („die sind doch alle gleich“).

unspezifisch: Die Erwartungen sind relativ diffus. Während ein einzelnes Unternehmen oder ein einzelner Manager in seinem direkten Umfeld selbstständig überprüfbare „Anker“ auswirft und in der Folge daran gemessen werden kann, werden solche Anker für „die Wirtschaft“, „die Unternehmen“ oder „die Manager“ vor allem von außen, durch Medien, NGOs etc. gesetzt; und sie beziehen sich auf ein ausgesprochen weites, heterogenes Feld von einzelnen Akteuren, die unter unterschiedlichsten Bedingungen agieren.

wenig informiert: Wirtschaft ist ein hochkomplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Unternehmen, Branchen, Produktionsfaktoren, Nachfrager, Vorschriften auf internationalen Märkten. Die Abhängigkeiten ineinander verschachtelter Wertschöpfungsketten sind allenfalls für Experten nachvollziehbar. Alle anderen behelfen sich in der Erwartungsbildung mit einfachen Erklärungen, die indes die Realität manchmal unangemessen vereinfachen bzw. zu einseitigen Vorurteilen führen. (Etwa: Wenn ein Unternehmen hohe Profite erwirtschaftet, kann es nicht zugleich Mitarbeiter entlassen.⁵) Mit den näheren Umständen sind Außenstehende in aller Regel wenig vertraut, insbesondere da es sich oft um voraussetzungsreiche Zusammenhänge im Rahmen langer, komplexer Wertschöpfungsketten handelt.

⁵ Es kann in Unternehmen durchaus zu Situationen kommen, in denen Gewinne mit Stellenabbau einhergehen und dies auch wirtschaftsethisch begründet werden kann. Ein mögliches Argument hierfür kann etwa darin liegen, dass Gewinne aus den Handlungen der Vergangenheit resultieren, ein Stellenabbau eine Maßnahme zur Zukunftssicherung ist, bei der im Übrigen die im Leitbild angeführte Position zum Tragen kommen sollte.

Insofern ist es wenig verwunderlich, dass solche Erwartungen im unternehmerischen Alltag in der Regel nicht eigens berücksichtigt werden. Doch bei aller Diffusität und möglichen Verzerrungen generalisierter Vertrauenserwartungen gilt: Auch sie können enttäuscht werden, und dies kann die zuvor angedeuteten negativen Folgen haben. Deshalb lohnt sich die Frage nach den Ursachen. Zu diesem Zweck sei der folgende „praktische Syllogismus“ betrachtet:

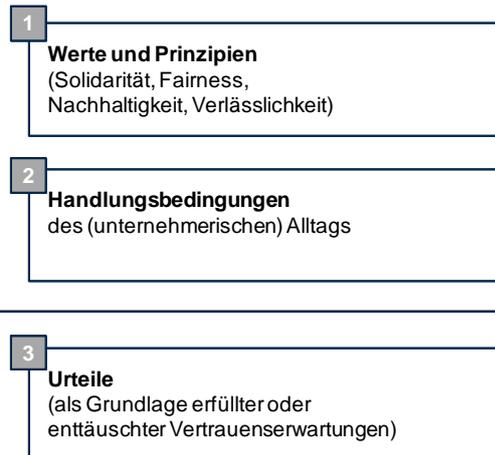


Abb. 3: Der praktische Syllogismus

Generalisierte Vertrauenserwartungen orientieren sich auf Seiten der Vertrauensgeber, etwa der Bürger, stets zunächst an (1), also an allgemeinen Werten.

Vertrauensgeber unterstellen, dass jene Werte bei den Vertrauensnehmern, etwa den Unternehmen, Berücksichtigung finden. Typischerweise erfolgt diese Unterstellung in negativer Form, d.h. dass man sich darauf verlassen kann, *nicht geschädigt* zu werden. Diese Erwartungen werden – wenngleich eben nur in undifferenzierter, unspezifischer und wenig informierter Form (s.o.) – mit Bezug auf die Handlungsbedingungen der Vertrauensnehmer (2) konkretisiert. Wenn massive wirtschaftliche Schwierigkeiten eines Unternehmens offensichtlich sind, werden Entlassungen eher akzeptiert als in einer Situation, in der zeitgleich Gewinne verkündet werden.⁶

Enttäuschte Vertrauenserwartungen gehen zurück auf *Diskrepanzen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen⁷ Verhalten*; wir sprechen im Weiteren auch von „*relevanten Inkonsistenzen*“⁸. Zu betonen ist in diesem Zusammenhang das Adjektiv „relevant“: Im Alltag gibt es beliebig viele, kleine und größere Inkonsistenzen (Widersprüche, Unstimmigkeiten, Enttäuschungen, Konflikte), doch nicht alle sind entschei-

⁶ Folgender Zusammenhang liegt auf der Hand: Je besser ein Vertrauensgeber die Handlungsbedingungen des Vertrauensnehmers überblickt, umso besser kann er prüfen, ob sein Vertrauen gerechtfertigt ist (und umso angemessener wird voraussichtlich sein Urteil ausfallen). Damit lässt sich auch erklären, warum Unternehmen und Manager in ihrem unmittelbaren Umfeld ein hohes Vertrauen genießen, während „der Wirtschaft“ und „den Managern“ misstraut wird.

⁷ Präziser muss es heißen: dem *wahrgenommenen* und als tatsächlich unterstellten Verhalten. Denn es kann sein, dass die Vertrauensgeber Handlungen in einer Weise zurechnen, die nicht zutrifft bzw. angemessen ist.

⁸ Im Leitbild ist von „Konfliktfeldern“ die Rede.

dend. Relevant sind jene Widersprüche, die einen Menschen an seinem Vertrauen in einen anderen oder eine Sache zweifeln lassen und die so zur Erosion des Vertrauens führen. So wird ein Kunde seinem Anbieter einzelne kleine, schnell behebbare Fehler, die im Alltag auftreten können, schon mal verzeihen: eine verspätete Antwort, ein kleinerer Mangel, eine falsche Lieferung, die rasch umgetauscht wird. Kein Verständnis wird er hingegen für offensichtliche Fahrlässigkeit oder gar vorsätzliche Täuschungsversuche aufbringen, z.B. das bewusste Verschweigen eines bekannten und folgenreichen Sicherheitsmangels.

Mit Bezug auf den zuvor eingeführten „praktischen Syllogismus“ lässt sich verdeutlichen, dass enttäuschte Vertrauenserwartungen unterschiedliche Ursachen haben können: Einerseits können Vertrauensgeber zu hohe Erwartungen haben, die gar nicht erfüllt werden können, so dass es zu den Diskrepanzen kommen muss. Andererseits können es Vertrauensnehmer versäumen, sich an den Erwartungen und der damit verbundenen Beachtung von Regeln und Standards der Fairness zu orientieren. In beiden Fällen gilt, dass Handelnde (Vertrauensnehmer) und Urteilende (Vertrauensgeber) unterschiedliche Maßstäbe anlegen.

3. Glaubwürdigkeit

Glaubwürdige Maßnahmen zur Rückgewinnung von Vertrauen müssen bei den Diskrepanzen, am Ort der Kritik ansetzen.

In den letzten 20 Jahren haben Unternehmen unter Begriffen wie „CSR“, „gesellschaftliches Engagement“, „Nachhaltigkeit“ usw. eine Vielzahl von Aktivitäten, Projekten bis hin zu strategischen Neuausrichtungen eingeleitet. Viele dieser Maßnahmen sind für sich genommen sinnvoll und haben positive Effekte gezeitigt, z.B. Stärkung der Mitarbeitermotivation durch Corporate Volunteering, besseres Recruiting durch frühzeitige Nachwuchsförderung, höhere Akzeptanz im näheren Umfeld durch soziales Engagement. CSR-Maßnahmen sind zweifelsohne ein wichtiger Baustein innerhalb der Unternehmensverantwortung, weil sie wichtige Beiträge zur Erfüllung *spezifischer* Vertrauenserwartungen leisten.

Allerdings sind solche gemeinwohlorientierte Maßnahmen oft weniger geeignet, das hier angesprochene Problem der Enttäuschung *generalisierter* Vertrauenserwartungen in geeigneter Weise zu adressieren, da sie nicht auf deren Kern, die zuvor erörterten Diskrepanzen bzw. relevanten Inkonsistenzen, eingehen. Wenn z.B. Glaubwürdigkeit durch die Schließung eines an sich noch Gewinne erzielenden Standorts verspielt zu werden droht – und dies von der Öffentlichkeit als relevante Inkonsistenz wahrgenommen wird und damit zur Unterminierung von Vertrauen beiträgt – , hilft es wenig, wenn man aus den laufenden Überschüssen ein (an sich vielleicht durchaus förderungswürdiges) künstlerisches Projekt unterstützt. Letzteres ist keine „Heilung“ der vertrauensunterminierenden Eindrücke, die durch die Schließung entstehen. Derartige Maßnahmen können sogar, wenn sie allzu offensiv als Ausdruck der Verantwortung des Unternehmens kommuniziert werden und das Unternehmen womög-

lich zur gleichen Zeit in anderer Hinsicht negative Schlagzeilen macht, als „Ablasshandel“ interpretiert werden und das Misstrauen eher noch stärken.

Positiv gewendet: Glaubwürdigkeit als Grundlage von Vertrauen lässt sich nur dadurch erreichen, dass man legitime Vertrauenserwartungen erfüllt, beispielsweise solche, die auf abgegebenen Versprechen basieren, und entsprechend versucht, relevante Inkonsistenzen zu vermeiden, also etwa die Versprechen auch tatsächlich einhält.

Indes ergibt sich, wie schon angedeutet, gerade bei generalisierten Vertrauenserwartungen leicht das Problem, dass diese Erwartungen der Öffentlichkeit oder einzelner einflussreicher Stakeholdergruppen

- „über das Ziel hinausschießen“ bzw. zu hoch sind („Unternehmen sollten generell eine Beschäftigungsgarantie geben“),
- in unangemessener Weise verallgemeinern („Banker sind gierig“),
- den Druck, im globalen Wettbewerb „profitorientiert“ agieren zu müssen, unterschätzen, usw.

Die Herausforderung gelebter Glaubwürdigkeit liegt deshalb darin, ein „gemeinsames Spielverständnis“, gemeinsame Orientierungen dafür, was verantwortliches Handeln in der Wirtschaft bedeutet, zu fördern (und natürlich anschließend auch entsprechend zu handeln und zu urteilen).

4. Orientierungen

Anliegen des Leitbilds ist es, grundlegende und allgemein zustimmungsfähige Orientierungen für verantwortliches Handeln *in* der Wirtschaft zu etablieren, aus dem gleichermaßen Erwartungen *an* und Urteile *über* die Wirtschaft abgeleitet werden können.

Eine Besonderheit des Leitbilds ist darin zu sehen, dass mit ihm Spitzenvertreter der Wirtschaft aktiv zu jenen Themen Position beziehen, die für den nachhaltigen Bestand der Unternehmen und den Erhalt öffentlichen Vertrauens wichtig sind. Es geht nicht um neue Standards wie ISO 26000 oder den in der Diskussion befindlichen Entwurf für einen Nachhaltigkeitskodex des Rats für Nachhaltigkeit. Vielmehr legen Führungskräfte hier ihr „Spielverständnis“, *ihren Maßstab für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft*, offen.

Damit liegt seitens der Wirtschaft ein Gesprächsangebot für Dialoge mit der Gesellschaft vor, das es nunmehr zu substantizieren gilt. Voraussetzung für einen Erfolg ist dabei, dass beide Seiten den Gedanken des Dialogs ernst nehmen. Einerseits dürfen sich Unternehmen nicht darauf beschränken, einseitig ihre guten Taten und hehren Prinzipien herauszustellen; stattdessen müssen sie aktiv zu Konfliktthemen Stellung nehmen. Andererseits dürfen sich Vertreter der Öffentlichkeit und der Zivilgesellschaft nicht darauf beschränken, generelle Zweifel an der Glaubwürdigkeit anzumelden und im Hinblick auf Konflikte zu pauschalisieren; stattdessen sollten sie die Ma-

nager beim Wort nehmen, ihre Erwartungen darlegen und ihre Kritik an den Standards des Leitbilds konkretisieren.

Ein solcher Dialog wird auf vielen Ebenen geführt werden müssen, wenn er spürbare Wirkungen zeitigen soll. Als einmalige Ankündigung ohne weitere Sichtbarkeit bleibt das Leitbild ebenso wirkungslos; mehr noch: es wäre sogar schädlich, weil es die Vertrauenswürdigkeit weiter unterminieren würde. Erst wenn es gelingt, über einen längeren Zeitraum das Leitbild präsent zu halten und darauf bezogen die unterschiedlichen Überzeugungen, Vorstellungen und Erwartungen ins Gespräch zu bringen, kann es seinen Zweck erfüllen, als gemeinsamer Maßstab zu dienen.⁹

5. Taten

Mit dem Leitbild haben die Unternehmen ein Versprechen abgegeben, das es einzulösen gilt. Die dafür notwendigen vertrauensbildenden Maßnahmen müssen unmittelbar am Problem ansetzen. Vertrauen fördern heißt

- a. **wahrgenommene Diskrepanzen durch besseres Sichtbarmachen bereits unternommener Maßnahmen zu verringern**
- b. **wahrgenommene Diskrepanzen durch glaubwürdige Kommunikation eigener Grenzen der Handlungsfähigkeit zu verringern**
- c. **wahrgenommene Diskrepanzen durch vertrauensschaffende „Reformen“ zu verringern.**

Das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ ist zunächst „nur“ ein Versprechen, das es nun über die nächsten Jahre einzulösen gilt. Entsprechend den hier angestellten Überlegungen bedeutet dies im Wesentlichen, sich der im Leitbild angesprochenen Diskrepanzen („relevanten Inkonsistenzen“, Konfliktfeldern) anzunehmen und diese zu verringern. Je nach gegebener Konstellation lassen sich ursachenorientiert drei unterschiedliche Arten von Maßnahmen plausibilisieren, durch die eine solche Verringerung möglich ist:

(a) Die Ursache der Diskrepanz liegt auf Seiten der Vertrauensgeber, insofern diese nicht sehen, was die Vertrauensnehmer, also die Unternehmen, bereits an vielfältigen Maßnahmen ergriffen haben; exemplarisch können hier die weitreichenden und vielfältigen Maßnahmen von Chemieunternehmen zu Schutz von Umwelt, Gesundheit und Sicherheit genannt werden, von denen die Öffentlichkeit praktisch keine Kenntnis hat; Aktivitäten anderer Branchen könnten ebenfalls als Beispiel genannt werden.

In diesem Fall ist es sinnvoll, *mit Bezug auf das im Leitbild genannte Konfliktfeld* greifbare Maßnahmen benennen zu können, die verdeutlichen, dass man den Erwartungen Rechnung zu tragen versucht. Es wäre allerdings fatal, würde man diese Aufgabe auf bloße PR-Aktivitäten reduzieren, wonach es um nichts anderes geht als

⁹ Hinzugefügt sei: Nicht weniger wichtig ist es, dass ein solcher Prozess nicht konterkariert wird durch Handlungen, die dem Leitbild widersprechen.

durch geschickte Darstellung einzelner Maßnahmen Unternehmen in möglichst gutem Licht dastehen zu lassen. Auch hier ist Stimmigkeit, *Konsistenz*, mit sonstigen Entscheidungen des Unternehmens von grundlegender Bedeutung.

(b) Noch anspruchsvoller ist die Herausforderung glaubwürdiger Kommunikation, wenn die Diskrepanz auf nicht nur uninformierte, sondern auch unerfüllbare Vertrauenserwartungen zurückgeht. Unternehmen sehen sich stets auch mit Rahmenbedingungen politischer und kultureller Art, vor allem aber jenen des Marktwettbewerbs, konfrontiert, die sie kaum beeinflussen können. Diese Rahmenbedingungen können „Kompromisse“ erzwingen, die die Unternehmen (bzw. die für sie handelnden Personen) nicht wollen, jedoch als das „kleinere Übel“ in Kauf nehmen. Gleichwohl ist es auch hier möglich, das Vertrauen zu wahren, indem man glaubwürdig und nachvollziehbar die eigenen Handlungsbedingungen vermittelt und wiederum *zugleich verdeutlicht, dass die eigene Handlung an Werten orientiert ist, die auch die Vertrauensnehmer teilen*. Dies zeigt nicht nur die Bedeutung eines gemeinsamen Maßstabs, sondern auch, wie wichtig es ist, sich darauf wahrnehmbar zu beziehen – bzw. beziehen zu können.

(c) Die der Sache nach wichtigste Art von Taten im Rahmen des Leitbildprozesses sind solche, bei denen Unternehmen als Antwort auf festgestellte relevante Inkonsistenzen greifbare Maßnahmen zu deren Verringerung ergreifen und als solche kommunizieren. Es geht sozusagen im doppelten Sinne um Wahrnehmung von Verantwortung: auf Seiten der Vertrauensnehmer durch Taten und deren geeigneter Kommunikation, auf Seiten der Vertrauensgeber, indem dies in fairer Weise zur Kenntnis genommen wird.

Diese dritte Form von Maßnahmen erfolgt sinnvollerweise als Reaktion auf Kritikpunkte, die im Rahmen der Dialoge vorgebracht werden.¹⁰ Ein sichtbares und überzeugendes Ändern eigener Verhaltensweisen gehört zu den wichtigsten Maßnahmen, durch die Vertrauen (wieder-) gewonnen werden kann.

Die hier vorgestellte Unterscheidung in drei Arten von Maßnahmen ist analytischer Natur. Das bedeutet, dass die im Rahmen des Leitbildprozesses unternommenen Aktivitäten oft Bestandteile aller drei Formen der intendierten Verringerung von Diskrepanzen aufweisen werden.

Generell gilt: Der Text des Leitbilds ist weder ein Gesetzestext noch ein (Compliance-) Dokument, mit dem verbindliche Regeln definiert und ihre Einhaltung anhand präzise bestimmter Kriterien überwacht werden sollen. Vielmehr wurde es aus der Wirtschaft heraus – und nicht von Externen – mit dem Ziel entwickelt, einer *Haltung* Ausdruck zu verleihen und diese in Form von Prinzipien und Positionen in einen Dia-

¹⁰ Vermutlich ist es in diesem Zusammenhang zweckmäßig, zunächst von den im Leitbild genannten Konfliktfeldern auszugehen. Vorstellbar wäre etwa, mit Bezug auf das Konfliktfeld „Stellenabbau“ sich unternehmensübergreifend auszutauschen im Hinblick auf Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens, durch geeignete Maßnahmen der im Leitbild formulierten Position („Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitische Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.“) bestmöglich gerecht zu werden.

log einzubringen. Die von den Unternehmen an anderen Stellen in mannigfaltiger Form unternommenen Initiativen oder eingegangenen Verpflichtungen zur Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Standards stellen der Sache nach eine Konkretisierung und Umsetzung dieser Haltung dar. Im Zuge des weiteren Leitbildprozesses wird zu prüfen sein, inwieweit die bereits ergriffenen Maßnahmen ggf. angepasst und ergänzt werden sollten, um das Vertrauen als Grundlage nachhaltiger Wertschöpfung zu gewinnen und zu erhalten.

LEITBILD FÜR VERANTWORTLICHES HANDELN IN DER WIRTSCHAFT¹¹

Präambel

Die Wirtschaft braucht die Zustimmung der Menschen. Als Unternehmer und Manager nehmen wir jedoch wahr, dass die Menschen gegenwärtig nur eingeschränktes Vertrauen in unser Handeln haben:

Als Konsumenten schätzen sie in hohem Maße Produkte und Leistungen der Unternehmen, als Beschäftigte sind sie vielfach zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld. Zugleich stehen sie aber als Bürger der Sozialen Marktwirtschaft oftmals skeptisch gegenüber. Bereits seit längerem zeigen Umfragen eine wachsende Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, den Unternehmen und ihren Entscheidern.

Kritisiert werden insbesondere Vorstände und Manager, die nach Meinung vieler ihrer Verantwortung und Vorbildrolle nicht gerecht werden. Als Initiative verschiedener Unternehmen wollen wir diesem Vertrauensverlust entgegenwirken. Zu diesem Zweck haben wir einen Prozess angestoßen:

Wir haben ein „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ formuliert.

Wir wollen dieses Leitbild in unseren Unternehmen fest verankern und uns daran messen lassen. Wir laden alle Unternehmen ein, sich unserer Initiative anzuschließen.

Wir wollen hierüber einen intensiven Dialog mit der Gesellschaft führen.

Unser Anspruch ist es, mit dem Leitbild sichtbare, alltagstaugliche und überprüfbare Standards verantwortlichen unternehmerischen Handelns zu setzen. Dieses soll im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen und Werten stehen. Dazu greift das Leitbild auch bestehende Grundsätze und Initiativen von Unternehmen auf.

¹¹ Das Leitbild mit allen Unterzeichnern finden Sie unter: www.verantwortlich-handeln.com.

Kurzfassung

1. Unsere Prinzipien

- Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.
- Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

- Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.
- Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitischen Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.
- Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich finanzielle Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.
- Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln und Gesetzen zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.
- Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.
- Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

3. Unsere Investitionen in den Faktor Vertrauen

Eine leistungsfähige und nachhaltige Wirtschaft verlangt Investitionen der Unternehmen: in Verantwortungsbewusstsein, Bildung, Chancengleichheit und damit in gesellschaftliches Vertrauen. Langfristig wird die Wirtschaft ihre gesellschaftliche Rolle nur dann wahrnehmen können, wenn viele die Überzeugung teilen: **Eine verantwortlich handelnde Wirtschaft fördert das Wohl der Menschen.**

Als Unterzeichner der Initiative engagieren wir uns dafür, dass sich diese Überzeugung national und international verstärkt durchsetzt.

1. Unsere Prinzipien

Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.

Aufgabe der Wirtschaft ist es, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen.

Die Wirtschaft nützt den Menschen

- in ihrer Rolle als Verbraucher, indem sie ihnen hochwertige, bezahlbare und innovative Angebote zur Befriedigung ihrer Wünsche macht,
- in ihrer Rolle als Beschäftigte oder Unternehmer, indem sie ihnen Chancen zur Sicherung der eigenen Existenz, zu Wohlstand, Selbstentfaltung und gesellschaftlicher Teilhabe bietet,
- in ihrer Rolle als Bürger, indem sie durch Steuern, Sozialabgaben und freiwilliges gesellschaftliches Engagement der Unternehmen weitere Beiträge zu einem solidarischen Zusammenleben erbringt.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfordert Wettbewerb.

Der Wettbewerb hält jedes Unternehmen fortlaufend dazu an, nach den bestmöglichen Lösungen für die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen zu streben und somit deren Lebensbedingungen zu verbessern. Die Aussicht auf Gewinn bietet Unternehmen und Unternehmern Anreize, in diese Anstrengungen zu investieren. Gewinn ist die Voraussetzung dafür, gesellschaftlich erwünschte Güter herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen, Innovationen zu fördern, Menschen zu beschäftigen und Steuern und Abgaben an den Staat abführen zu können. Gewinne dürfen allerdings nicht durch unrechtmäßige Schädigungen Dritter erzielt werden; der Wettbewerb muss fair geführt werden. Deshalb bedarf es allgemein gültiger und verbindlicher Regeln, wie sie in Deutschland durch den Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft gewährleistet werden.

Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung für die Mitgestaltung der Sozialen Marktwirtschaft. Unser Interesse ist es, die Soziale Marktwirtschaft mit nachhaltigem unternehmerischem Erfolg zu sichern und unter den Bedingungen der Globalisierung fortzuentwickeln.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen beruht auf Leistung.

Wirtschaftlicher Erfolg setzt Leistung und Eigenverantwortung voraus. Der Wert der Leistung bestimmt sich durch Angebot und Nachfrage vieler Menschen und Unternehmen am Markt. Leistungsbereitschaft erfordert allerdings geeignete Anreize: Gute Leistung muss belohnt werden, fehlende Leistungsbereitschaft darf nicht zu Anerkennung führen. Innovationsprozesse, Standortwettbewerb und gesellschaftlicher Wandel führen immer wieder zur „Entwertung“ vertrauter Leistungsangebote. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach anderen Leistungsangeboten. Daraus entstehen Fortschritt und Nutzen, aber auch Härten.

Gemeinsam mit Sozialpartnern und staatlichen Stellen setzen wir uns dafür ein, diese Härten möglichst zu vermeiden oder mindestens zu mildern:

- Menschen, die nicht in der Lage sind, für sich selbst zu sorgen, ermöglicht der Sozialstaat eine menschenwürdige Existenz. Die hierzu notwendigen Mittel werden insbesondere von Unternehmen und ihren Beschäftigten erwirtschaftet.
- Gleiche Bildungschancen unabhängig von Herkunft und Hintergrund sowie hochwertige Bildung sind entscheidende Voraussetzungen, um die Menschen mit ihren individuellen Fähigkeiten an der Wirtschaft teilhaben zu lassen. Die dazu erforderlichen Angebote sind von der Wirtschaft unter anderem durch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung mitzugestalten. Darüber hinaus stehen Unternehmen in der Verantwortung, für Menschen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit Möglichkeiten zur Teilhabe am Arbeitsleben zu schaffen.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen erfolgt global.

Märkte wachsen zusammen. Dabei nehmen die wechselseitigen Abhängigkeiten zu, der Standortwettbewerb verschärft sich und es entstehen soziale Härten. Wettbewerb bedeutet allerdings nicht, dass der eine verliert, was der andere bekommt. Globales Wirtschaften bedeutet Zusammenarbeit: Immer mehr Menschen werden in die Wertschöpfung eingebunden, ergänzen sich wechselseitig mit ihren Fähigkeiten und können als Verbraucher gemeinsam die Vorteile dieser Arbeitsteilung nutzen. Gerade Exportnationen wie Deutschland profitieren von der Globalisierung. Der globale Wettbewerb benötigt allerdings faire und verlässliche Regeln, damit Vorteile für alle Menschen entstehen können. Mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der Grundsatzklärung der ILO und dem Global Compact der Vereinten Nationen sind bereits Initiativen etabliert, die in diese Richtung weisen. Wir unterstützen die Ziele dieser Initiativen.

Als global wirtschaftende Unternehmen werden wir die notwendigen politischen Prozesse zur Schaffung fairer und verlässlicher internationaler Regeln unterstützen und vorantreiben.

Wirtschaften zum Wohl der Menschen verlangt Nachhaltigkeit.

Die begrenzte Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Kapital, Zeit, Wissen und individuellen Fähigkeiten verpflichtet die Wirtschaft, zum Wohle der Menschen fortlaufend nach besseren Wegen der Ressourcennutzung zu suchen. Wertschöpfungsprozesse sind deshalb immer wieder auf ihre Effizienz hin zu prüfen und zu verbessern. Nur so können immer mehr Menschen mit immer knapperen natürlichen Ressourcen auskommen.

Unser Maßstab für die Bewertung von Innovations- und Wertschöpfungsprozessen ist das Prinzip der Nachhaltigkeit: Nachhaltig Wirtschaften bedeutet, „nachfolgenden Generationen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen.“¹²

Wirtschaften zum Wohl der Menschen setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus.

Die Wirtschaft kann sich als gesellschaftliche Zusammenarbeit zum Wohle der Menschen nur dann entfalten, wenn alle Akteure ihre Verantwortung wahrnehmen.

Für uns bedeutet Unternehmensverantwortung vor allem Verlässlichkeit: Versprechen sind einzuhalten, Regeln zu achten, Regelverstöße im Rahmen der eigenen Möglichkeiten zu ahnden, fehlende Regeln einzufordern und mitzugestalten. Als Entscheider verpflichten wir uns zur erfolgs- und werteorientierten Führung im Geiste der hier dargelegten Prinzipien. Diese wollen wir gemeinsam mit Beschäftigten und Sozialpartnern auf allen Unternehmensebenen verankern und leben.

2. Unsere Positionen zu Konfliktthemen

Gewinne und Moral

Die Vereinbarkeit von Gewinnstreben und verantwortungsvollem Handeln wird von vielen grundsätzlich angezweifelt.

Unsere Position: Gewinne sind Anerkennung für die Leistung von Unternehmen und Voraussetzung für ihre Existenz. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet Gewinnstreben in einer Weise, die das Vertrauen in Marktwirtschaft und Unternehmen fördert und nicht untergräbt.

Nur Unternehmen, die Gewinne erwirtschaften, können dauerhaft ihre Existenz und die damit verbundenen Arbeitsplätze sichern. Gewinne sind auch Voraussetzung für Innovationen und Investitionen. Der marktwirtschaftliche Wettbewerb unter fairen Regeln sorgt dafür, dass nur solche Unternehmen langfristig Gewinne erzielen, die ihren Kunden einen Nutzen bieten. Unternehmensgewinne kommen über Steuern, Abgaben und die daraus finanzierten Transferzahlungen auch denjenigen zugute, die nicht am Wirtschaftsprozess teilnehmen können. Entscheidend ist die Frage, wie

¹² Definition des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Gewinne erwirtschaftet werden: Nicht akzeptabel sind Gewinne, die unter Missachtung gültiger Regeln und Standards – z.B. durch Ausbeutung, Umweltzerstörung, Korruption, Wettbewerbsverzerrung – entstehen und damit der Gesellschaft und nachfolgenden Generationen schaden.

Verantwortliches Gewinnstreben heißt für uns, sowohl den langfristigen Unternehmenswert zu steigern als auch die hierfür notwendigen Voraussetzungen zu erhalten und zu stärken. Zu diesen Voraussetzungen zählen insbesondere der Rechtsstaat sowie der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft mit den Prinzipien der unternehmerischen Freiheit und Sozialpartnerschaft; hinzu kommen ebenso der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft, eine lebenswerte Umwelt sowie gesellschaftliches Vertrauen in die Wirtschaft, in Unternehmen und in deren Entscheider. In unseren unternehmerischen Entscheidungen werden wir diese Voraussetzungen angemessen berücksichtigen.

Stellenabbau

Kommt es zu Stellenstreichungen, wird den Unternehmen häufig mangelndes Verantwortungsbewusstsein und fehlende Loyalität vorgeworfen.

Unsere Position: Qualifizierte und motivierte Belegschaften sind Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Mitarbeiter zu achten und zu fördern. Bevor Stellen abgebaut werden, müssen sämtliche personalpolitische Maßnahmen geprüft werden; bei notwendigen Entlassungen sind Härten für die Betroffenen angemessen zu berücksichtigen.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb sind die Beschäftigten mit ihren vielfältigen Qualitäten. Unternehmen stehen daher in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter kontinuierlich zu fördern und weiterzubilden. Gleichzeitig machen die Dynamik der Märkte und der Wandel in der globalen Arbeitsteilung permanente Anpassungen in den Personalstrukturen notwendig. International wirtschaftende Unternehmen tragen gleichermaßen Verantwortung gegenüber all ihren Beschäftigten an sämtlichen Standorten unter Beachtung der jeweiligen nationalen Regeln. Arbeitsplätze im Ausland fördern in vielen Fällen Wachstum und Beschäftigung auch im Heimatland eines Unternehmens.

Kommt es zu einer Krise, werden wir deshalb in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen zunächst die flexiblen Instrumente zum Erhalt von Arbeitsplätzen weitestmöglich ausschöpfen. Lassen sich Stellenabbau oder Kündigungen nicht vermeiden, werden wir die Betroffenen nach Möglichkeit unterstützen, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Managervergütungen

Die Bezüge von Top-Managern erscheinen vielen überzogen; bemängelt wird vor allem, dass selbst Nichtleistung belohnt wird.

Unsere Position: Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, dass sich wirtschaftliche Einschnitte für die Belegschaft auch in der Vergütung von Führungskräften widerspiegeln müssen.

Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung muss für alle Beschäftigten inklusive Führungskräften gleichermaßen gelten: Unzureichende Leistung darf nicht honoriert werden. Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung – ihr Handeln entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Diesen Anforderungen muss die Managervergütung Rechnung tragen. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sind sowohl die Aufgaben der Führungskraft, ihre persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten im Unternehmen gilt.¹³

Vergütungskriterien sind so zu gestalten, dass sie verantwortliches Handeln belohnen.

Anhand dieser Kriterien bemessen wir die Manager-Vergütungen nicht kurzfristig, sondern auf Basis langfristig orientierter Unternehmensführung.

Regelverletzungen

Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie bekämpfe Regelverletzungen in den eigenen Reihen nicht ausreichend.

Unsere Position: Regeln sind die Grundlage der sozialen Ordnung. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gemäß nationalen und internationalen Regeln zu handeln sowie Verstößen entschieden entgegenzutreten und sie zu ahnden.

Der Rechtsstaat und der Ordnungsrahmen der Sozialen Marktwirtschaft sind das Fundament erfolgreichen Wirtschaftens in Deutschland. Die Tragfähigkeit dieses Fundaments hängt maßgeblich von der Zustimmung in der Gesellschaft ab. Wer zulässt, dass Unternehmen oder ihre Entscheider sich ungestraft den geltenden Regeln entziehen, kann kein Vertrauen der Bürger erwarten.

Daher werden wir Regelverletzungen entschieden entgegenzutreten und sie ahnden. Von eindeutigem Fehlverhalten in den eigenen Reihen werden wir uns klar und sichtbar distanzieren.

¹³ Vgl. Definition der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Interessenvertretung

Den Unternehmen wird vorgeworfen, sie beeinflussten politische Entscheidungsprozesse einseitig.

Unsere Position: Gemeinwohlorientierte politische Entscheidungsprozesse sind darauf angewiesen, dass alle Betroffenen ihre Interessen sachgerecht einbringen. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die eigenen Interessen transparent zu vertreten.

Faire politische Entscheidungsprozesse und öffentliche Meinungsbildung setzen voraus, dass alle Betroffenen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und ihre Interessen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Angesichts der gesellschaftlichen Erwartungen an die Wirtschaft ist verantwortliche Interessenvertretung der Wirtschaft nicht nur legitim, sondern unabdingbar. Allerdings müssen Unternehmen ihre Interessen offen benennen. Bewusste Falschinformationen und Tatsachenverzerrungen lehnen wir ab.

Deshalb werden wir unsere Kompetenzen und Standpunkte auf transparente Weise in die Entscheidungsprozesse einbringen und dazu auch neue Wege des Dialogs suchen. Dabei werden wir uns künftig dem Austausch mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen noch aktiver stellen.

Umweltschutz

Der Wirtschaft wird vorgeworfen, sie messe dem Klima- und Umweltschutz zu wenig Bedeutung bei.

Unsere Position: Eine lebenswerte Umwelt ist wesentliche Lebensgrundlage für die Gesellschaft und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Wirtschaften. Verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen zu achten.

Verantwortlicher, wirtschaftlicher Wettbewerb muss immer auch die Lebensbedingungen nachfolgender Generationen achten. Innovation und neue Technologien werden wichtige Beiträge leisten, um den Verbrauch natürlicher Ressourcen zu reduzieren und unerwünschte Belastungen für Klima und Umwelt kontinuierlich zu verringern. Zu einem Innovationswettbewerb, der den Unternehmen geeignete Anreize für die erforderlichen Investitionen bietet, wollen wir beitragen. Deshalb analysieren wir Chancen und Risiken der Innovationen offen, sachgerecht und fair im gesellschaftlichen Diskurs.

Wir erkennen dieses Leitbild als verbindlich an.

WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2011-1 **Sebastian Maucher**
Schattenseiten der Transparenz
- Nr. 2010-3 **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**
Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil
- 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.wzge.org