

## **7. Unternehmertag 31. Mai 2013: "Erfolgreich Nachhaltig"**

Wilhelm Bonse-Geuking

### **Sozialethische Grundsätze und unternehmerische Praxis**

Es ist ein glückliches Zusammentreffen: Kardinal Turkson stellt uns das Dokument „Zum Unternehmer berufen“ in einer Zeit vor, da nach einer FORSA-Umfrage von Ende letzten Jahres das Ansehen der Unternehmer in der Öffentlichkeit stark gelitten hat (Schlecker, Würth) und das Ansehen der Manager auf einem historischen Tiefpunkt angelangt ist.

Das Dokument ist als „Handreichung und Ermutigung für die Führungskräfte der Wirtschaft“ gedacht; es passt also sehr gut in diese heutige Situation.

Ich will mich in meinem Beitrag anknüpfend an Kardinal Turkson mit den folgenden Fragen befassen:

- Wie ist das Dokument des päpstlichen Rates zu würdigen?
- Gibt es Ansatzpunkte für eine praxisgerechte Vertiefung?
- Wie können wir das Dokument in den aktuellen gesellschaftspolitischen Diskurs über Unternehmer und Manager einbetten?

### **Würdigung**

Recht früh kommt in dem Dokument die zentrale Botschaft: „Wenn Unternehmen und Märkte richtig funktionieren...leisten sie einen unersetzlichen Beitrag zum materiellen Wohlstand und zum seelischen Wohlbefinden der Menschheit“. Ferner: Für die Kirche ist dies Anlass, „sich ernsthaft für die Wirtschaft zu interessieren“.

Ich will nicht verhehlen, dass mich diese Formulierung ein wenig amüsiert hat, ob das Dokument des Päpstlichen Rates das Ergebnis eines 2000-jährigen Lernprozesses ist. Natürlich ist das eine rhetorische Frage, denn das Matthäus-Evangelium von den geborgten Talenten gibt ja schon eine klare Anweisung: Mach etwas aus dem, was Dir Gott in die Wiege gelegt hat. Und wenn Du Dich und Deine Talente richtig einsetzest, dann wirst Du reichlich belohnt.

Auch Papst Benedikt hat 2009 in seiner Enzyklika „Caritas in Veritate“ die wichtige Rolle der Unternehmer gewürdigt, - und vor ihm Papst Johannes Paul II.

Das Dokument steht also in einer 2000-jährigen Tradition und es spricht erfreulich offen die komplexen Spannungsfelder an, in denen Unternehmer und Manager ihren Weg finden müssen.

Für den mit der sozialen Marktwirtschaft vertrauten deutschen Leser kommt vieles bekannt, wenn nicht sogar als selbstverständlich vor. Gleichwohl ist es auch ein für Deutschland wichtiges Dokument, denn in unserem Land wird die

soziale Marktwirtschaftsehr unterschiedlich interpretiert; die einen konzentrieren sich auf das Adjektiv „sozial“, andere mehr auf das Substantiv „Marktwirtschaft“.

Natürlich finden sich in dem Dokument viele Aussagen, die auch in einschlägigen Büchern über Unternehmensführung und -Management stehen.

Wie sollte es auch anders sein?

Aber es gibt einen entscheidenden Unterschied: er liegt in der ethischen Begründung. Managementtheorien sind zweckgerichtet. Das Dokument „Zum Unternehmer berufen“ hingegen geht von der „Achtung der Menschenwürde“ und der Verpflichtung auf das „Gemeinwohl“ aus. Papst Johannes Paul hat es einmal auf die Kurzformel gebracht: „Die Wirtschaft ist für den Menschen da, nicht umgekehrt!“

### **Praxisgerechte Vertiefung**

Das Dokument ist in vielen Fragen von einer erfrischenden Klarheit und Bestimmtheit. Es endet sogar mit einem Fragenkatalog, Unternehmensspiegel genannt, der in der Tradition des Beichtspiegels meiner Jugend als „Gewissensprüfung für Führungskräfte der Wirtschaft“ verfasst ist.

Spätestens hier kommt der unternehmerisch tätige Leser allerdings zu der Frage, wie er die Grundsätze des Dokuments im täglichen Leben, im harten, oft auch unfairen, ja rechtswidrigen Wettbewerb überhaupt umsetzen kann und soll. Wir alle wissen und erfahren es täglich, welche Konflikte entstehen, wenn man es - ich will es einmal vorsichtig sagen - mit unwilligen Behörden und/oder Wettbewerbern zu tun hat, die mit üblen, ja illegalen Tricks arbeiten.

Es liegt nunmehr an uns, eine Brücke zu schlagen, um die im Dokument niedergelegten Grundsätze in der Praxis anzuwenden.

Hierzu möchte ich drei Themenbereiche ansprechen, die ich aus praktischer Erfahrung für besonders vertiefenswert halte. Es sind die

- „gespaltene Lebensführung“
- Motivation des Unternehmers; und schließlich
- Delegation und Subsidiarität

#### • „Gespaltene Lebensführung“

„Gespaltene Lebensführung“ wird gemeinhin mit dem Satz „Sie predigen Wasser und trinken Wein“ illustriert. Sehr populär ist aber auch der Satz – durch Lebenserfahrung geprägt – „am Ende ist der Ehrliche der Dumme“.

Ich möchte hier ein kleines Erlebnis von meiner letzten Reise durch China einbringen. Man hatte uns einen sympathischen jungen Mann als Begleiter mitgegeben, gut ausgebildet und perfekt deutsch sprechend. Auf meine Frage, was er denn werden wolle, kam kurz und prägnant die Antwort: „reich!“

Diese Antwort gilt für den globalen Wettbewerb, diese Motivation treibt ihn an. Und er verfolgt dieses Ziel mit allen – nicht immer legalen – Mitteln, auch mit

Unterstützung mancher Regierung. Und bevor wir dies kritisieren, könnten wir uns vielleicht daran erinnern, dass der deutsche Fiskus „nützliche Abgaben“ vor nicht allzu vielen Jahren als Betriebsausgaben anerkannte.

Wir können nicht darüber streiten, dass Korruption eines der übelsten Krebsgeschwüre ist, das leider überall zu finden ist und ganze Staaten zerfallen lassen kann. Sie muss bekämpft werden.

Aber wir kennen auch aus der Spieltheorie den Begriff des „Gefangenendilemmas“, d.h. in diesem Zusammenhang: ich muss befürchten, dass mir meine Wettbewerber davonziehen, wenn ich die eine oder andere „Gefälligkeit“ nicht gewähre. Da ist abzuwägen mit den negativen Auswirkungen auf mein Unternehmen, d.h. bis hin zu Stilllegungen und Entlassungen, wenn ich auf bestimmte Forderungen nicht eingehe, somit nicht wettbewerbsfähig bin.

Es gibt vielmehr durchaus kontroverse Literatur über diesen Konflikt. Ich neige zu der Auffassung, dass der Einzelne mit der moralischen Erwartung überfordert wäre, er könne – allein, auf sich gestellt – einen Kulturwandel bewirken. Jeder kann und muss auch seinen Beitrag leisten, aber einen Kulturwandel zu bewirken, bedarf es des Staates.

Man muss sauber unterscheiden zwischen der Aufgabe des Staates und seiner Organe auf der einen Seite und den Wirkungsmöglichkeiten des Einzelnen auf der anderen Seite. Den Ordnungsrahmen seiner Volkswirtschaft muss der Staat setzen und – vor allem – auch durchsetzen, damit alle unter denselben Regeln konkurrieren können.

Aber ich will mich nicht nur auf diesen – höchst problematischen – Bereich beschränken.

Eine weitere offene Frage ist z.B.: wann ist die Schließung und Verlagerung von Betrieben gerechtfertigt. Gerade hier in Dortmund, an der Ruhr ist deutlich, was es bedeutet, wenn Arbeitsplätze in großem Umfang wegbrechen. Wann ist eine solche Maßnahme zu rechtfertigen? Wann nicht? In einer Predigt im Münsterland wurde vor kurzem die Entlassung von Mitarbeitern wegen zu hoher Kosten als Verstoß gegen die Nächstenliebe gebrandmarkt. Gilt das Argument noch oder nicht mehr, dass Standorte in Deutschland wettbewerbsfähig sein müssen?

Ich kann für diese Fragen natürlich keine Patentlösungen anbieten, allerdings schon festhalten, dass es ausgehend von den Grundsätzen des Dokuments in der konkreten Entscheidungssituation schon einer Güterabwägung bedarf. Es ist unbestreitbar, dass jeder Unternehmer und Manager in der Verantwortung für sein Handeln stehen muss, aber man darf ihn auch nicht überfordern.

- Die Motivation des Unternehmers

Das Dokument befasst sich auch mit der Motivation des Unternehmers und sagt unter Zitierung der von Papst Pius XI. in 1931 verfassten Enzyklika „Quadrogesimo anno“: „Der gute Unternehmer denkt zuerst an den Dienst und als zweites an den Verdienst, ...er bietet nur nützliche Sachgüter und Dienstleistungen an...“

Bei allem Respekt: dies scheint mir etwas fern der Realität. Bei aller Freude, etwas Neues zu unternehmen, zu bauen oder zu verkaufen, - die wesentliche Triebfeder eines Unternehmers und Managers ist die Aussicht auf reiche Frucht, sprich: auf Gewinn. Im Übrigen gibt es ohne Gewinnperspektive kein Kapital. Der Businessplan muss sehr deutlich zeigen, dass sich lohnt, die mit dem Kapitaleinsatz verbundenen Risiken einzugehen. Ohne Gewinnperspektive wird eine Idee nicht Realität.

Offen bleibt zudem die Definition, was unter „wirklich guten oder nützlichen Gütern“ und „wirklich dienenden Dienstleistungen“ verstanden werden soll. Wer von uns hatte nicht schon Diskussionen in der Familie über die Nützlichkeit eines Gegenstands. Dieser mag dem einen höchst überflüssig erscheinen, löst hingegen bei dem oder der anderen größte Freude aus; Ehepartner und Eltern dürfen davon ein Lied singen, wie unterschiedlich „wirklich gut“ interpretiert werden kann.

Aber ernsthaft: Ist man kein guter Unternehmer, wenn man ein Kohlekraftwerk baut oder betreibt, wenn man Waffen herstellt, mit denen unsere Bundeswehr ausgestattet wird? Ich will das nicht vertiefen, wohl aber anzeigen, dass die Praxis weitergehende Fragen stellt.

Ich glaube, dass man die Motivation des Unternehmers realitätsnäher sehen und seine Eingruppierung als „guter“ Unternehmer oder Manager breiter fassen sollte. Im Sinne des Wortes: er will etwas – daher der Begriff –unternehmen mit der Aussicht auf Erfolg, sowohl in finanzieller Hinsicht wie auch mit Blick auf den Nutzen seines Engagements für Mitarbeiter und das Gemeinwohl.

In meinen Beurteilungsgesprächen mit Mitarbeitern und Vorständen habe ich mitunter dafür geworben, diese dreifache Aufgabe im Auge zu halten. Am Ende des beruflichen Lebens auf der Gartenbank werde der Rückblick allein auf Karriere und Bankkonto nurbegrenzte Befriedigung vermitteln; mindestens genauso wichtig sei die Frage, was man in seinem Leben an Positivem bewegt und geschaffen habe. Ich will aber nicht verhehlen, dass ich mit diesem Rat eher in den Verdacht geriet, Gehalt und Tantieme drücken zu wollen; aber ich habe mich nicht entmutigen lassen.

- Delegation und Subsidiarität

Das Dokument widmet sich ausführlich dem Thema und der Unterscheidung von Delegation und Subsidiarität. Es plädiert nachdrücklich für die Subsidiarität und eine weitreichende Verlagerung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen auf nachgeordnete Organisationseinheiten.

Nun ist die katholische Kirche auch ein wirklicher „global player“ und somit in der Lage, entsprechendes Beispiel zugeben. Wenn aber in der FAZ vor einigen Monaten zu lesen war, dass selbst das neue „Gotteslob“ zur Freigabe nach Rom geschickt wurde oder geschickt werden musste, dann scheint auch im eigenen Haus ein Unterschied zwischen Theorie und Praxis deutlich zu werden.

Aber ich will nicht ungerecht sein: die Antworten auf die Frage „zentral oder dezentral“ wechselten während meiner Berufszeit wie Ebbe und Flut. Ich fürchte, dass diein diesem Zeitraum stürmische Entwicklung der Informations- und

Kommunikationstechnik zusammen mit immer preiswerteren Flugmöglichkeiten die Zentralisierung dauerhaft begünstigen.

Wir leben inzwischen in einer – das Wort habe ich vom Philosophen Sloterdijk übernommen – „Synchronwelt“. Es gibt keine isolierten Entwicklungen oder Ereignisse mehr; in der heute eng vernetzten Welt wird alles sofort global, sofern es jeden betreffen kann oder es die Medien interessiert. Gleiche Information führt in der Regel zu gleichen Reaktionen. Der Ausfall einer großen Ölproduktion lässt sofort auf der ganzen Welt die Preise steigen.

Diese sofortige Globalisierung von Informationen ist insbesondere für börsennotierte Gesellschaften von höchster Bedeutung. Sie müssen ihre Führungskräfte an die ganz kurze Leine legen. Eine irreführende oder gar falsche Information oder Reaktion auf ein Ereignis kann den Kurs der Aktie des Unternehmens ausschlagen lassen sowie Behörden und Gerichte auf den Plan rufen, also gravierende rechtliche und wirtschaftliche Folgen auslösen.

Aber auch wenn fehlerhafte Produkte oder Fehlverhalten des Managements nur lokal bedeutsam sind: auch sie können dem Unternehmen erheblich schaden; ich möchte nur den Begriff des „Shitstorms“ erwähnen.

Bei aller Sympathie, die ich für das „Empowering“ nachgeordneter Organisationseinheiten habe, man wird nicht daran vorbei kommen: die Führungskräfte müssen sehr klare Vorgaben für ihren eigenen Gestaltungsrahmen erhalten und der dürfte aus den genannten Gründen enger gestrikt sein als vom Dokument empfohlen.

### **Das Ansehen der Unternehmer und Manager**

Mit diesen Anmerkungen zu dem Dokument des päpstlichen Rates möchte ich begründen, dass es sich lohnt, hiervon ausgehend eine Brücke zur täglichen Praxis zu schlagen. Der Kardinal sagt selbst, „dass die Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft als Ganzes enorm sind. Führungskräfte in der Wirtschaft könnten an ihrer Fähigkeit zweifeln, das Evangelium und ihre tägliche Arbeit zu verbinden.“

Eine Brücke zur täglichen Praxis zu schlagen, haben sich der BKU und die Katholische Universität Eichstätt vorgenommen. Der BKU, Bund Katholischer Unternehmer, dessen Mitgliedschaft ich wärmstens empfehle, und die Universität wollen möglichst präzise Antworten auf die Frage geben „Was heißt führen?“. Zudem bereitet der BKU eine Klausurtagung für den Sommer vor, die sich mit dem Dokument befasst.

Auch hier in Dortmund ist eine solche Brücke im Bau. Der Ihnen gut bekannte Leiter des Sozialinstituts Kommende in Brackel, Prälat Dr. Klasvogt, hat im September letzten Jahres einen Kreis ins Leben gerufen, der sich regelmäßig trifft, „um christliche Grundwerte und ethische Prinzipien in die jeweils unterschiedlichen Kontexte konkreter Welt- und Lebensgestaltung hinein zu übersetzen“. Auch die Mitgliedschaft in diesem Kreis, der „Amos Business Conference e.V.“, möchte ich ebenfalls herzlich empfehlen.

Warum diese Initiativen?

Hierzu möchte ich den früheren Verfassungsrichter Böckenförde zitieren; er sagte 1976: „Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann... Als freiheitlicher Staat kann er ... nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert.“

Darum geht es: wir alle müssen unseren Beitrag leisten, dass sich unsere Gesellschaft auf die moralische Substanz des einzelnen stützen kann.

Wie ich schon zu Beginn mit Bezug auf die Forsa-Umfrage sagte: gerade die Führungskräfte in der Wirtschaft, seien sie nun selbständige oder angestellte Unternehmer, befinden sich in einer für die Entwicklung unserer Gesellschaft höchst kritischen Akzeptanzkrise.

Auch das jüngst vom FAZ-Herausgeber Schirrmacher veröffentlichte Buch „Ego“ ist ein Hinweis, dass eine Standortüberprüfung, ja eine Selbstbesinnung vonnöten ist. Auch wenn man dem Buch durchaus kritisch begegnen kann, die Entwicklung unserer Gesellschaft gibt Anlass zu der Sorge, dass der „homo oeconomicus“ mit seiner ausschließlichen Fokussierung auf Effizienz, Effektivität und den eigenen Vorteil die Überhand gewinnt, Ethos und Gemeinwohl die Verlierer sind.

Gestützt auf einen schier unerschütterlichen Glauben an die Fähigkeiten des Staats herrscht in unserem Land eine Grundströmung, die Unternehmer und Manager gering schätzt, lieber immer stärkeren Eingriffen des Staats in die Marktwirtschaft das Wort redet. Ich nenne nur die Stichworte Deckelung der Managervergütung, Quoten, Mindestlöhne, hohe Besteuerung.

Hiergegen gibt es vor allem ein Mittel: Unternehmer und Manager müssen ihre Vorbildfunktion, die sie nun einmal haben, wahrnehmen. Sie müssen deutlich machen, dass sie nicht zu dem von Schirrmacher beschriebenen „homo oeconomicus“ nacheifern, vielmehr auch ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden.

Wie wichtig die Vorbildfunktion ist, wird so richtig im Negativfall deutlich. Wenn erfolgreiche, ja als „Manager des Jahres“ dekorierte Unternehmer und Manager durch die Staatsanwaltschaft oder durch Selbstanzeige enttarnt werden, in beträchtlichem Umfang Steuern hinterzogen zu haben. Sie stehen für den Begriff „Gier“ und leisten den politischen und publizistischen Kräften Vorschub, die eine andere Wirtschaftsordnung, einen anderen Staat wollen.

Dabei geht der weitaus größte Teil der deutschen Unternehmer und Manager seinen Aufgaben pflichtbewusst und mit Augenmaß nach. Nur: das wird nicht gewürdigt. Aber Klagen führt hier nicht weiter. Wir müssen uns in der und für die Gesellschaft sichtbar engagieren.

Dies gilt insbesondere in der Diskussion über die soziale Gerechtigkeit; dies ist in unserem Land inzwischen das zentrale Thema. Es gibt viele, die den Staat hierfür in der Verantwortung sehen, - ganz im Gegensatz zu dem Diktum von Böckenförde. Dem gilt es gegenzusteuern. Dies wird gelingen, wenn wir uns unserer Rolle als Vorbilder für die uns anvertrauten Mitarbeiter bewusst sind und

unserer Verpflichtung auf das Gemeinwohl gerecht werden. Verantwortungsethik muss sich im täglichen Leben, in der Praxis beweisen.

Das Dokument des päpstlichen Rates „Zum Unternehmer berufen“ ist hier für eine wertvolle Hilfe zur richtigen Zeit.

*Rd. 2400 Wörter = ca. 25 Min.*