

# Nicht zu unterschätzen

## Werteorientierte Unternehmensführung benötigt Kompetenz

Von Andreas Suchanek

Es ist kein Zufall, daß die Nachfrage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat. Die Globalisierung und die enorme Senkung von Informations-, Kommunikations- und Mobilitätskosten haben Unternehmen eine weitreichende Fülle neuer Kooperationschancen eröffnet – und zugleich den Wettbewerbsdruck verschärft. Deutsche Unternehmen spüren beides, wenn sie etwa steigende Gewinne einfahren und sich zugleich gezwungen sehen, heimisches Personal abzubauen.

Kooperationen und Wettbewerb sind regelungsbedürftig. Hier macht sich eine weitere Veränderung gegenüber früheren Zeiten bemerkbar. Diese Regeln können heute, bei grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen, nur noch zum Teil von staatlichen Instanzen gewährleistet werden. Unternehmen müssen vermehrt selbst für jene Voraussetzungen sorgen, die ihnen dauerhaft eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit ermöglichen.

Sie sehen sich also in die anspruchsvolle Position versetzt, mehr Verantwortung übernehmen zu müssen – auch im eigenen Interesse. Doch dafür ist es nicht ausreichend, durch Geld- und Sachspenden, Pro-Bono-Projekte und Mitarbeiterfreistellungen demonstrieren zu wollen, daß man ja nicht nur Geld verdienen will, sondern der Gesellschaft Wohltaten zukommen zu lassen bereit ist. Solche Aktivitäten können unter Umständen sogar dazu beitragen, eine verbreitete – und der Legitimation der Unternehmen letztlich abträgliche – Vorstellung zu stärken: daß Gewinne erwirtschaften selbst eigentlich nichts mit Verantwortung zu tun hat und man sich diese erst durch besagte gute Taten erkauft.

Vielmehr liegt die Verantwortung von Unternehmen darin, nach Maßgabe der

eigenen Möglichkeiten in die Voraussetzungen für eine gelungene Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdergruppen zu investieren. Denn diese Voraussetzungen, insbesondere die vom Nationalstaat gewährleistete Rechtssicherheit

chen Alltags wie Wettbewerbs-, Kosten- und, nicht zuletzt, Zeitdruck zur Geltung bringen will. Es verlangt erhebliches moralisches Urteilsvermögen, um einschätzen zu können, wie diese Werte im konkreten Alltag zur Geltung gebracht werden kön-



Wenn Werte verlorengehen: Ewan McGregor als Finanzmakler Nick Leeson, der 1995 seinen Arbeitgeber Barings-Bank in den Ruin führte.

und das einigermaßen homogene gesellschaftliche Wertesystem, sind im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr ohne weiteres gegeben.

Das verlangt Kompetenzen, die oft noch nicht zum Kanon der Ausbildung gehören. Denn es sind Investitionen auch und gerade in solche (Vermögens-)Werte vorzunehmen, die in den Finanzkennzahlen in der Regel nicht sichtbar werden, doch von denen jeder gute Geschäftsmann weiß, was für ein Kapital – auch im ökonomischen Sinne des Wortes als Grundlage künftiger Erträge – sie darstellen: Verlässlichkeit, Integrität, Vertrauen und Fairness.

Solche Werte lassen sich leicht formulieren. Anders sieht es aus, wenn man sie unter den Bedingungen des wirtschaftli-

chen: im Umgang mit Mitarbeitern, in der Gestaltung von Prämiensystemen, in der Art der Werbemaßnahmen oder auch in Verhandlungen mit Geschäftspartnern.

Um so wichtiger ist es, über solche Erfahrungen, wie sie etwa die Genossenschaftsbanken seit der Mitte des 19. Jahrhunderts gesammelt haben, das heißt über die Möglichkeiten und Grenzen eines dezidiert werteorientierten Geschäftsverhaltens, zu verfügen und auf ihnen aufzubauen. Auf der Grundlage der Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung haben sie sich über Jahrzehnte als wichtiger Faktor der deutschen Wirtschaft erwiesen und insofern gezeigt, daß werteorientierte Unternehmensführung möglich und auch ökonomisch sinnvoll ist.