

Herausgegeben von der EQUA-Stiftung
anlässlich ihres zehnjährigen Bestehens

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer
von Familienunternehmen

Unternehmer Medien

Wirtschaftsethik in Familienunternehmen: Gesellschafter mit beschränkter moralischer Haftung?

Einführung

Der Theologe und Mathematiker Luca Pacioli (1445-1514) – Begründer der doppelten Buchführung – beschreibt in seiner *Summa* den Ehrenkodex eines italienischen Kaufmanns in der Renaissance: „*Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihren Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns.*“ (zit. nach Precht, 2010, 375)

Diese Art der mündlichen Vertragsbindung war über Jahrtausende die Art und Weise miteinander zu wirtschaften. In den Stände- und Feudalgesellschaften konnte es sich kein achtbarer Kaufmann erlauben, sein Ehrenwort zu brechen, es hätte seinen gesellschaftlichen Tod bedeutet. Und bis heute hat sich das Wort des ehrbaren Kaufmanns als Chiffre für »ich tue, was ich sage und hafte dafür« erhalten. Aber es gibt eine Bedingung: Man muss sich kennen und die Vertragspartner müssen Teil desselben sozialen Systems sein, in dem das Ehrenwort gilt.

Im 16. Jahrhundert, als die Weltwirtschaft immer größer wurde und die ersten globalen Handelsgeschäfte finanziert und administriert werden mussten, entstand eine neue Form des geschäftlichen Miteinanders, die Aktiengesellschaft. Sie ist die Urform der »Gesellschaft mit beschränkter Haftung«. Die erfolgreichste Aktiengesellschaft im 17. und 18. Jahrhundert war zweifellos die niederländische Ostindien-Kompanie (VOC), eines der größten Handelsunternehmen damals.¹ Die VOC katapultierte den niederländischen Staat in die Position eines Marktführers im Welthandel; bis zu 4700 Schiffe fuhren unter der niederländischen Flagge.

Möglich wurde dies, weil in der Aktiengesellschaft als Gesellschaft mit beschränkter Haftung die Kapitalgeber nur mit ihrer Einlage haften, nicht aber mit ihrem gesamten Vermögen. Dennoch bleibt ihnen der unbeschränkte Anspruch auf die Gewinne der Gesellschaft. Das gefiel den Menschen, die sich in immer größerer Anzahl auf einen solchen Handel einließen.

Durch die jetzt mögliche Bündelung von Kapital konnten das Investitionsvolumen und die Handelstransaktionen weit über das bisher Mögliche hinaus wach-

¹ die älteste Aktie der VOC stammt aus dem Jahre 1606.

Siehe http://www.oldest-share.com/index_deu.htm (abgefragt am 25. April 2011)

sen. Spezielles Management-Know-how konnte eingekauft werden, wagemutige Manager ohne allzu große Kapitalverlustangst oder persönliche Haftungsrisiken konnten aggressive Strategien entwickeln. Doch die neue Gesellschaftsform brachte auch Nachteile: Schon von Anfang an herrschten hier Korruption und Selbstbedienungsmentalität, vor allem in den oberen Rängen. 1791 sah man sich gezwungen, einen Untersuchungsausschuss unter Federführung des niederländischen Erbstatthalters einzusetzen, jedoch ohne wesentlichen Erfolg. Die korrupte Struktur schwächte die Gesellschaft zunehmend, immer weniger neue Aktionäre waren bereit, ihr Geld dem Management anzuvertrauen, schließlich besiegelten 1798 die Franzosen durch ihren Einmarsch in die Niederlande den Untergang der VOC.

Der Moralphilosoph Adam Smith (1723–1790), der den Niedergang dieser ersten Gesellschaft mit beschränkter Haftung im 18. Jahrhundert studierte, beurteilt das neue Konstrukt in seinem Buch über den „Wohlstand der Nationen“ entsprechend negativ. Die Aktionäre verstünden nichts vom Geschäft und überließen die Verantwortung den Managern, die sich leichtsinnig und verantwortungslos benähmen, da sie ja mit fremdem Geld unterwegs seien. *„Daher müssen Nachlässigkeit und Verschwendung in der Geschäftsführung einer solchen Gesellschaft stets mehr oder weniger vorherrschen.“* (zit. nach Precht, 2010, 386). Nach den Skandalen unserer jüngsten Vergangenheit, z. B. im Zusammenhang mit der Parmalat-Insolvenz in Italien (Fehlbetrag 23 Mrd. €) oder der Enron-Insolvenz in Amerika (Ausfall bei den Pensionen zwei Mrd. \$) etc., könnte man meinen, dass Smith so Unrecht nicht hatte.

Dennoch hat die Idee einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung unsere Weltwirtschaft in den letzten Jahrhunderten geprägt wie kaum etwas anderes. Sie wirkte wie ein Turbolader auf die Systeme. Ohne sie gäbe es heute keine global agierende Wirtschaft mit allen ihren Segnungen, aber auch mit all ihren Irrsinnigkeiten. Gewinne werden systematisch realisiert, Verluste, die die Kapitaldecke übersteigen, dagegen am Ende sozialisiert. Die Finanzkrise unserer Tage ist kein Unfall, sie ist Ausdruck eines Systems, das die letzte Verantwortung für wirtschaftliches Handeln an andere delegiert. Standen sich anfangs zwei Menschen gegenüber, die miteinander verhandelten, in einem sozialen Gefüge auf Basis eines gemeinsamen Moralkodex Verträge abschlossen und dafür persönlich hafteten, interagieren jetzt auf jeder Seite im Prinzip drei Instanzen:

- die Gesellschafter, die sich nur mit ihrem Kapital engagieren,
- der Geschäftsführer, der im Rahmen seines Anstellungsvertrags ohne persönliche Haftung für den wirtschaftlichen Erfolg agiert, es sei denn er han-

delt vorsätzlich oder grob fahrlässig (das führt zu so absurden Fällen wie z. B. dem des Ex-Chefs der HypoReal-Estate-Bank (HRE), die der deutsche Steuerzahler mit 145 Mrd. € retten musste, der dennoch in aller Seelenruhe seine 3,5 Mio. € Abfindung für eine vorzeitige Vertragsbeendigung einklagt und jede Verantwortung für dieses Desaster von sich weist),

- die Gesellschaft als juristische Person, die den Geschäftsführer beschäftigt und das Gefäß für die wirtschaftlichen Prozesse darstellt.

Solange man in überschaubaren Märkten unter den Rahmenbedingungen einer sozialen Marktwirtschaft handelt, die ein funktionsfähiger Staat zur Verfügung stellt, geht diese Rollenteilung der GmbH zwischen den Akteuren gut. Sie hat den Vorteil, dass das Kapital nicht ängstlich auf den Konten gehortet wird, sondern in den Wirtschaftskreislauf gelangt und Mehrwert produzieren kann. Wenn zudem das Management durch Beteiligung, oder Call/Put-Options auf Anteile am Gesellschaftskapital zu einer kräftigen Werterhöhung der Gesellschaft animiert wird – der Rollensplitt zwischen Kapital und Management wird dadurch partiell wieder aufgehoben –, dann gelingt es, im Wettbewerb besser zu bestehen. Das ist unbestritten der große Vorteil einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Wenn dies aber zu einem weltweiten, grenzüberschreitenden Haftungsverschiebepark führt, auf dem deutsche Banken Wertpapierpakete mit Ratingagentur-Schleifchen kaufen, in denen sich hübsch verpackte amerikanische Immobilien-Haftungsrisiken befinden, dann pervertiert sich das System. Weil wir auf diesem Planeten alle in einem Boot sitzen, geht das Kalkül »ein anderer wird schon haften« nicht mehr auf.

Dieser Mechanismus der Haftungsverschiebung auf den Letzten in der Handlungskette muss zwangsläufig nicht nur in der Finanzwirtschaft scheitern, er scheitert auch in allen anderen Bereichen, in denen es um Haftung für nur beschränkt zur Verfügung stehende Ressourcen unseres Planeten geht. Die Versenkung des riesigen Shell-Öltanks mit dem Namen „Brent-Spar“, der 1995 in einem Tiefseeegraben westlich von Irland entsorgt werden sollte, die Ölkatastrophe der Bohrinself »Deep-water Horizon« im Golf von Mexiko 2010, die Klimaerwärmung durch die massenhafte Verbrennung von fossilen Brennstoffen, die Risiken und Hinterlassenschaften einer Atomindustrie sind Beispiele dafür, wie wir tagtäglich die Haftung für den Raubbau an unserer Welt auf unsere Kinder und Kindeskiner verschieben.

Wenn künftige Generationen unser heutiges Treiben in die Weltgeschichte einordnen und bewerten, werden sie uns vielleicht als unmoralische Ressour-

cenräuber, Augenblicksmenschen und Weggucker bezeichnen: Ihr habt es gewusst und trotzdem weitergemacht – wie konnte das passieren?

Immer mehr Menschen dämmert es: Wir alle können uns nicht aus der Verantwortung wegstehlen. Die Idee der globalen »Gesellschaft mit beschränkter Haftung« geht nicht auf. Sie kann das moralische Umfeld, das sie für ihre Existenz braucht, selbst nicht schaffen. Denn am Ende ist es die Allgemeinheit, die den schwarzen Peter der Haftung zugeschoben bekommt und dann für die Verluste eintreten muss. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist, um ein Wort des heute wohl meistgelesenen praktischen Philosophen Richard David Precht zu zitieren, „ein Moralzeher, der unsere moralisch-sittlichen Reserven verbraucht“ (Precht, 2010, 390). Eine übergeordnete Instanz muss die Moral garantieren und Regeln schaffen, die den weltweiten Haftungsverschiebeparkplatz in der Finanzwirtschaft genauso reguliert wie den Verbrauch der Ressourcen unseres Globus. Das könnte eine Weltwirtschaftsregierung unter der Federführung der UNO sein, die eine solche »globale soziale Marktwirtschaft« etabliert. Eine solche ist jedoch noch in weiter Ferne.

(Moralische) Verantwortung der Gesellschafter von Familienunternehmen

Wir müssen also jetzt selbst umdenken. Jeder ist in seiner eigenen kleinen Welt aufgerufen, ein Stück Haftung und moralische Verantwortung freiwillig zu übernehmen. Was bedeutet das für den Gesellschafter eines Familienunternehmens? Und vorweg die Frage: Wer von den Protagonisten einer GmbH ist denn überhaupt moralfähig?

Sehen wir uns nochmals die unterschiedlichen Rollen an. Die Gesellschaft als juristische Person scheidet aus – moralisch richtig oder falsch handeln können nur natürliche Personen.

Der Geschäftsführer ist unzweifelhaft in erster Linie der Träger der wirtschaftlichen, aber auch der moralischen Verantwortung für die Handlungen der Gesellschaft. Laut § 43 Abs. 1 GmbHG hat er „die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“ anzuwenden, das ist nicht weit von den Forderungen Paciolis entfernt, die eingangs zitiert wurden. Die Bestechungsvorgänge bei Siemens oder die vom VW-Management für den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkert bezahlten Dienste seiner brasilianischen Geliebten sind nur zwei von vielen Beispielen, die zeigen, dass das Handeln von Managern in Gesellschaften mit beschränkter Haftung bis heute nicht in moral- und haftungsfreien Zonen stattfinden kann. Im Gegenteil: Je größer der Handlungsspielraum ist, desto größer die moralische Verantwortung. Das wird niemand ernsthaft anzweifeln.

Gibt es, trotz der Haftungsbeschränkung auf die Kapitaleinlage, eine moralische Verantwortung für den Gesellschafter einer »Gesellschaft mit beschränkter Haftung«, was die Auswirkungen des Handelns der Gesellschaft und ihrer Manager betrifft?

Die Antwort lautet eindeutig: „ja“. Die Frage bleibt, in welchem Ausmaß diese Verantwortung besteht und wozu sie verpflichtet.

Eine erste Begründung für dieses „ja“ ergibt sich aus der Tatsache, dass Eigentum an sich eine Verpflichtung mit sich bringt.² Dahinter steht der einfache, aber zwingende Gedanke, dass Eigentum seinen Wert nur in einem funktionierenden sozialen System erhält. Ein unbekannter Felsbrocken auf dem Saturn wird für niemanden wertvoll sein. Der Titan der modernen Soziologie, Niklas Luhmann, bezeichnet z. B. den Eigentumswert »Geld« als „ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium“ (Luhmann, 1998, 316). Der Wert des Geldes entsteht nur dann, wenn Menschen miteinander erfolgreich kommunizieren und interagieren. „Geld ist geronnene Arbeit“, so erklärt z. B. Karl Marx³ das Wesen von monetärem Eigentum. Das ist ein gutes Bild. Meine geronnene Arbeit sollte sich im Alter wieder in liebevolle Pflege und gute medizinische Versorgung »verflüssigen« lassen, sonst hat das Geld keinen Wert für mich.

Man könnte dann aber auch sagen: Eigentum gehört immer ein Stück weit allen. Die begeisterte Urchristengemeinde versuchte das zu leben und „was sie besaßen gehörte ihnen gemeinsam.“ (Apostelgeschichte Kap. 2, V. 44). Der mittelalterliche Theologe und Philosoph Thomas von Aquin (1224-1274) hat in seiner *Summa Theologica* als gottgewollte Grundform der Besitzverteilung die Gütergemeinschaft erkannt (Sth. II-II qu. 66, 1, 2), die nur aufgrund des Sündenfalls in die Form des Individualeigentums umgebaut wurde.

Wenn also das Eigentum an einer Unternehmensbeteiligung grundsätzlich Verantwortlichkeit auslöst, bleibt zu klären, in welchem Ausmaß dies geschieht. Wenn z.B. eine Aktiengesellschaft über eine Beschäftigungsgesellschaft den Mindestlohn für schwere körperliche Arbeiten trickreich umgeht und ihren Angestellten so wenig bezahlt, dass keiner davon seine Familie ernähren kann – bin ich dann als Besitzer einer Aktie etwa moralisch genauso verantwortlich,

² Artikel 14 GG Abs. 2: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

³ „...das Geld seine eigene Wertgröße nur relativ in andren Waren ausdrücken. Sein eigener Wert ist bestimmt durch die zu seiner Produktion erheischte Arbeitszeit und drückt sich in dem Quantum jeder andren Ware aus, worin gleichviel Arbeitszeit geronnen ist“ (Marx, 1975, I-106).

wie ein Mehrheitsaktionär? Erfährt moralische Verantwortung sozusagen eine quantitative »Verdünnung«, je weiter der Eigentümer von der Teilhabe an Planung und Durchführung von Handlungen entfernt ist? Antwort: Ja, die Verantwortlichkeit steigt in dem Maße, in der der Eigentümer an Entscheidungsfindungen der Gesellschaft mitwirkungsberechtigt ist. Aber in jedem auch noch so kleinen Besitzanteil ist in nuce die moralische Logik der Gesamtheit vorhanden, so wie in jeder Zelle des Körpers die genetische Information des gesamten Organismus vorhanden ist. Insofern ist Moral im Grunde nicht teilbar und auch bei geringem Wirkungsgrad in ihrer ganzen Qualität präsent. Man kann sich also moralisch nicht einfach »verdünnsieren«, auch geringe Eigentumsanteile lösen moralische Verpflichtung aus.

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen wenden wir uns ganz praktisch der Frage zu: Wie soll der Gesellschafter in einem Familienunternehmen handeln, damit er seiner moralischen Verantwortung gerecht wird? Hier gibt es zwei grundsätzliche Gebote:

Erstes Gebot: Du sollst dich informieren!

Der große Philosoph Immanuel Kant (1724-1804) nennt in seinen Überlegungen zur „Metaphysik der Sitten“ vier verschiedene Elemente, die konstitutiv sind für die Moralfähigkeit des Menschen:

- das Vorhandensein seiner Vernunft
- eine gute Gesinnung
- die intellektuelle Fähigkeit, eine metaphysische sittliche Theorie zu entwickeln (diese ist unter dem Begriff des kategorischen Imperativs⁴ bekannt geworden)
- schließlich Empirie (damit ist der Vorgang der Information gemeint)

Daraus leitet sich ein erstes Gebot für moralisch richtiges Handeln eines Gesellschafters ab: Sich aktiv über die geplanten Handlungen im Unternehmen und deren Auswirkungen zu informieren, ist seine unaufgebbare moralische Pflicht (siehe auch: Hemel, 2005, 211). Wer wegschaut und am Ende sagt »das habe ich nicht gewusst«, handelt unmoralisch. Ein aktuelles Beispiel sind die Vorgänge bei der Bayerischen Landesbank: Als Gesellschaftervertreter hatte der damalige Finanzminister Kurt Faltlhauser die Pflicht, sich aktiv über die Risiken

⁴ „Handle nur nach derjenigen *Maxime*, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Kant (*Weischedel*), 1997, VII-51.

beim Kauf der Hypo-Alpe-Adria zu informieren, deren Rettungsaktion den bayerischen Steuerzahler 3,7 Mrd. € gekostet hat. Ob er nun juristisch in Haftung genommen werden kann oder nicht, eine Mitverantwortung wird er nicht leugnen können. „Unwissenheit als Strategie“, so beschreibt die Süddeutsche Zeitung treffend diesen Vorgang (SZ Nr. 22 vom 28.01.2011, S. R 14). Gehen wir an dem Beispiel die kantschen Elemente von Moralfähigkeit durch:

- das Vorhandensein von *Vernunft* wird man Herrn Falthäuser nicht abstreiten,
- die *gute Gesinnung* wollen wir ebenfalls vermuten,
- seine *intellektuelle Fähigkeit*, eine sittliche Theorie zu entwickeln, was in diesem Fall die Verpflichtung meint, die Interessen der bayerischen Staatsbürger zu wahren und Schaden von ihnen abzuwenden, wird er auch verspürt haben,
- es fehlte ihm vermutlich an *empirischer Erfahrung*, sprich an den richtigen Informationen. Fachlich und moralisch richtig wäre gewesen, die eigene fehlende Erfahrung im Umgang mit dieser zugegebenermaßen komplizierten M&A-Materie durch die Hinzuziehung eines Fachberaters zu kompensieren.

Zweites Gebot: Du sollst Moral Struktur werden lassen!

Es gibt in der Literatur nicht den Begriff der »strukturellen Moral«, aber er passt gut zu dem, was ein verantwortlich handelnder Gesellschafter in Bezug auf seine Gesellschaft zu tun hat. Er hat die Aufgabe, über deren Organe (Gesellschafterversammlung, Gesellschafterausschuss, Beirat) geeignete Strukturen zu schaffen, in denen sich moralisch hochwertiges Handeln durch das Management nachhaltig verwirklichen lässt. „Nachhaltig bedeutet in ökologischer und sozialer Hinsicht so zu handeln, dass auch in Zukunft noch Handlungsspielräume bestehen.“ (Clausen, 2009, 75). Die Herstellung dieser Strukturen und die Führung des Managements durch die Organe der Gesellschaft, sind die vornehmste Aufgabe der Gesellschafter und zeigen ihre Moralität.

Eine Geschichte dazu, die zeigt, worauf es dabei besonders ankommt: In einer denkwürdigen Veranstaltung des Podiums für Familienunternehmer Alphazirkel am 25. Februar 2010 im Palais Montgelas, München, mit dem Titel „Family first, business first?“ berichteten Familiengeschafter über ihr Scheitern. Mutig saßen die Ex-Gesellschafter von Unternehmen – teilweise mit Milliardenumsätzen und über viele Generationen im Familienbesitz – auf dem Podium und berichteten über die Prozesse, die zur Insolvenz führten. Der Moderator gab ihnen zum Schluss folgende Aufgabe: Sie sollten sich vorstellen, es wäre eine Zeitmaschine verfügbar, mit der sie sich an den entscheidenden Punkt in der Firmengeschichte zurückbeamen könnten, an dem insolvenzverhindernde

Maßnahmen möglich gewesen wären. Wo hätte man eingreifen wollen? Die Antworten waren erstaunlich kongruent: Sie hätten sich mit der Zeitmaschine an den Augenblick der Satzungsentwicklung zurückversetzt und dort sichergestellt, dass es zu keinen Blockadesituationen zwischen den Familienstämmen würde kommen können und dass das Management aus dem Familienkreis nicht nach Proporz, sondern nach Fähigkeit berufen würde. Diese Fähigkeit sollte durch ein externes Assessment nachgewiesen werden. Einer hatte sogar den Mut, vor versammelter Unternehmerschaft zuzugeben, dass er selbst die letzte Fehlbesetzung im Top-Management gewesen sei.

Struktur gewordene Moral sind neben der Satzung auch die Führungssysteme in Familie und Unternehmen, die nach dem Willen der Gesellschafter etabliert werden sollen. Wer als Gesellschafter folgende Systeme angeregt bzw. deren Umsetzung durchgesetzt hat, kann sich zu Recht moralisch gerechtfertigt fühlen:

• **Implementierung eines Familien-Grundgesetzes:**

Durch einen »Family-Governance-Prozess« wird ein nicht juristisch, aber moralisch bindender Katalog aufgestellt, der die wichtigsten Normen einer Unternehmerfamilie und deren praktische Umsetzung beschreibt, wie z. B.:

- welche Werte die Familie und das Unternehmen hochhalten wollen
- wie Familienmitglieder im Unternehmen Aufgaben in welchen Rollen übernehmen
- wie private Vermögensbildung versus betriebliche Vermögensbildung betrieben wird, welche Institutionen geschaffen werden, um die Familie zusammenzuhalten, z. B. der Familientag, das »Family Office« etc. (vgl.: Baus, 2007, 138 und: [//www.intes-online.de/kodex/Governance_Kodex.pdf](http://www.intes-online.de/kodex/Governance_Kodex.pdf)).

Warum ist die Einführung dieses Grundgesetzes so wichtig? Weil Familien und Unternehmen prinzipiell nicht zusammenpassen. Die Werte beider sozialen Systeme sind diametral gegensätzlich aufgestellt. Familien haben zentrifugale Kräfte, zersplittern sich im Laufe der Generationen in einzelne Einheiten und verlieren die Bindung zueinander, Unternehmen haben zentripetale Kräfte, zentralisieren Leitungsfunktionen und müssen sich als Systeme stabilisieren, um zu überleben. Familien wollen Geld aus dem Unternehmen für den eigenen Gebrauch, Unternehmen wollen das Geld lieber für das eigene Wachstum im Haus behalten. Familien wollen ihre Söhne und Töchter auch im Unternehmen glücklich machen, Unternehmen aber brauchen keine Söhne und Töchter, sie brauchen professionelle Manager. All das zeigt, dass langfristige Anstrengungen notwendig sind, um die Familie zusammenzuhalten, um so den Werten, die das Unternehmen für alle Beteiligten darstellt, moralisch gerecht

zu werden. Dabei hilft das Instrument der »Family Governance« in besonderer Weise und ist so im besten Sinne Struktur gewordene Moral.

- **Implementierung eines ethisch anspruchsvollen Unternehmensleitbildes:** Auch hier geht es nicht um rechtlich einklagbare Normen, sondern um die Festschreibung eines ethisch hochwertigen Zielkorridors für das wirtschaftliche Handeln der Gesellschaft. In folgenden Schichten baut sich ein gutes Leitbild von oben nach unten auf:
 - Die Formulierung einer »Vision« markiert das übergeordnete Unternehmensziel. Es sollte sich nicht nur an markttechnischen Begriffen wie »Marktführer«, »Technologieführer« o. Ä. ausrichten, sondern auch ein ganzheitliches und nachhaltiges Ziel markieren.
 - In der »Mission« erklärt das Unternehmen, wie es im Markt auftritt, wie es wahrgenommen werden möchte, welche Identität es anstrebt.
 - In einem »Wertekatalog« werden die zentralen moralischen Prämissen für das wirtschaftliche Handeln festgeschrieben. Integrität und die Orientierung an einem humanistischen Menschenbild⁵ sollten dort verankert werden.

In den Unternehmens- und Führungsgrundsätzen legt das Unternehmen konkrete Normen für das wirtschaftliche Handeln und die Personalführung vor, die zur Verwirklichung der Vision führen sollen. Hier sollten das Stakeholderprinzip und das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens festgeschrieben werden.⁶

⁵ Wie wichtig dieses Menschenbild als Kontrapunkt gegen die „Verdinglichung des Menschen“ in unserer modernen Wirtschaftsgesellschaft ist, siehe Fromm, 1992, 27 ff.

⁶ Der von Alfred Rappaport 1986 vorgestellte Shareholder-Value-Ansatz (Rappaport, 1999), nach dem die Vergrößerung der Eigenkapitalrendite das dominierende Ziel sei, dem die Unternehmensleitung verpflichtet sein sollte, ist heute zumindest bei den intellektuell Interessierten überwunden. In seinem Buch *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Freeman, 2010) bietet der Professor für Business Administration der Universität Minnesota, USA, R. Edward Freeman, einen auf alle Akteure von wirtschaftlichem Handeln erweiterten Stakeholder-Value-Ansatz als Alternative. Demnach sind neben den Gesellschaftern die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, das Gemeinwesen, der Staat, die Gewerkschaften, Umwelt, Mitbewerber (Freeman, 2010, 55) etc. ebenfalls im Zielkorridor eines nachhaltigen Wirtschaftens. Dies ist wesentlicher Teil eines guten Leitbildes.

- **CSR:**

Viele Unternehmen praktizieren seit Jahren philanthropische Aktivitäten und entwickeln diese unter dem Schlagwort »Corporate Social Responsibility (CSR)« kontinuierlich weiter. Manche haben bereits eigene Stabsstellen eingerichtet oder beschäftigen spezialisierte Dienstleister und versuchen so, ihrer sozialen Verantwortung in der Gesellschaft nachzukommen. Ein schönes Beispiel dafür ist das Projekt, das die Deutsche Bank 2003 in Zusammenarbeit mit den Berliner Philharmonikern und ihrem damaligen Chefdirigenten Sir Simon Rattle durchgeführt hat. 250 Kinder und Jugendliche aus Berliner Schulen studierten innerhalb von sechs Wochen ein Ballett ein. Der Film „Rhythm Is It“ dokumentiert dieses Projekt eindrucksvoll. (Regie: Grube, Thomas und Enrique Sánchez, Rhythm Is It, 2005).

- **Solidarität mit anderen ethisch geführten Unternehmen:**

Wer sich mit anderen Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Werte verfolgen, solidarisieren will, der sollte sich am »Global-Compact-Projekt« beteiligen. Der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, hatte dieses Projekt im Jahr 2000 ins Leben gerufen. Durch einen Brief erklärt das teilnahmewillige Unternehmen seinen Beitritt und akzeptiert damit, zehn Prinzipien zu beachten, die die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsstandards, Umwelt sowie Korruptionsbekämpfung betreffen (<http://www.unglobalcompact.org>). Die Teilnahme an solchen oder ähnlichen Netzwerken verstärkt die Kultur nachhaltigen und verantwortlichen Wirtschaftens und ist deshalb als moralisch wertvoll einzustufen.

- **Mit dem Leitbild konforme Strategie, Planung und Reporting:**

Die Entwicklung einer Geschäftsstrategie, die auf die Werte des Leitbildes gegründet ist, verpflichtet zu nachhaltigem Wirtschaften. Dies zeigt sich vor allem in einer soliden Planung und in einer offenen Berichterstattung. Hier haben sich in der Vergangenheit verschiedene Standards etabliert. Ein Beispiel ist der »Social Accounting Standard SA 8000« (<http://www.saasaccreditation.org>) sowie die »Global Reporting Initiative« (GRI: <http://www.globalreporting.org>). Die Erstellung eines Umweltberichts, eines Sozialberichts, eines Nachhaltigkeitsberichts oder Corporate-Citizenship-Berichts (Clausen, 2009, 147) sind in diesem Zusammenhang ebenfalls als moralisches Strukturelemente einer verantwortlichen Unternehmensführung zu nennen.

- **Die neue Kennzahl heißt MGI:**

Ganz neu und sehr im Kommen ist es, wirtschaftliches Handeln in seinem Einfluss auf das menschliche Glück zu messen, das sogenannte »Bruttonationalglück«. Der Ausdruck wurde 1972 von Jigme Singye Wangchuck, dem

König von Bhutan geprägt, in Entgegnung auf einen vorwurfsvollen Kommentar der Financial Times, dass die Entwicklung der bhutanischen Wirtschaft zu langsam sei. Der König wollte damit zum Ausdruck bringen, dass er sich einer Wirtschaftsentwicklung verpflichtet fühle, die Bhutans einzigartiger Kultur und ihren buddhistischen Werten gerecht werde. Bhutan hat zu diesem Zweck eine Staatskommission für das Bruttonationalglück eingesetzt (<http://www.gnhc.gov.bt>). Dieses Modell auf Staatsebene ist es wert, auf die Unternehmensebene transportiert zu werden – deshalb hier die Anregung, die heute gängigen Modelle der Erstellung eines Mitarbeiterzufriedenheitsindex in die Richtung eines »Mitarbeiterglücksindex« (MGI) weiterzuentwickeln und im Unternehmen als Qualitätssicherungsinstrument für die Personalentwicklung zu implementieren.

- **Etablierung von modernen Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten:** Nur wenn die menschlichen Prozesse erfolgreich sind, können auch die wirtschaftlichen Prozesse nachhaltig erfolgreich sein, ein Credo, das heute immer mehr Verantwortliche in Wirtschaft und Gesellschaft teilen. Die Instrumente moderner Personalentwicklung (siehe z. B. <http://www.human-success.de/personal-entwicklung.html>), beginnend bei der Einstellung der richtigen Mitarbeiter über Schulungs-, Trainings- und Coaching-Maßnahmen, Aufbau von Führungs- und Fachkarriere-Systemen, Entwicklung von effizienten Organisationsformen, Jahresgesprächsroutinen bis hin zu fairen Outplacement-Verfahren, sind alle bezüglich der moralischen Verantwortung des Gesellschafters relevant. Er hat darauf zu achten, dass sein Management auf diesem Gebiet aktiv gestaltend unterwegs ist und dazu berichtet.

Ein besonderes Augenmerk sollte der Gesellschafter auf die im Unternehmen etablierten »Anerkennungssysteme« legen. Der Begriff »Anerkennungssystem« ist bewusst gewählt. Meist spricht man von Bonifikationen, Incentives oder Vergütung und hat dabei vor allem die an eine quantitative Zielerreichung gebundenen Gehaltsbestandteile im Kopf. Vom Geschäftsführer bis zum Außendienstmitarbeiter hat jeder heutzutage solche Mechanismen in seinem Vertrag. Nach dem Bestseller von Reinhard K. Spranger, »Mythos Motivation« (Spranger, 2004) ist deren Wirksamkeit jedoch in Frage gestellt. Nach Spranger gibt es keine glaubwürdige Untersuchung, die beweist, dass Overbudget-Boni nachhaltig die Leistung steigern. Ihm geht es zudem um das, was zwischen den Zeilen einer Bonusregelung mitschwingt. Denn bei genauem Hinsehen versteckt sich dahinter eine Misstrauenshaltung gegenüber dem Mitarbeiter: Ohne Bonus, so die unausgesprochene Unterstellung, würde der Mitarbeiter sowieso nur mit 80 % Einsatz arbeiten. Erst durch Geld würde er 100 % Leistung bringen. Ein Bonus unterstellt also eine apriorische Absicht zur Minderleistung.

Ganzheitlich und nachhaltig ethisch richtiges Wirtschaften kann mit einer rein kapitalistischen Zuzahlungsregel ohnehin nicht verwirklicht werden. Der motivationssteigernde Effekt einer Gehaltserhöhung liegt nach den Erfahrungen in der Wirtschaft bestenfalls im Bereich weniger Tage. Was den Mitarbeiter nachhaltig motiviert, ist Wertschätzung und Anerkennung. Und diese Anerkennung gibt die Führungskraft vor allem durch ihren persönlichen Einsatz. „Auch wenn ich keine Gehaltserhöhung bekam, ein anerkennendes Wort vom Chef war das Größte für mich“, berichtete der Senior-Konstruktionsleiter eines großen Maschinenbau-Unternehmens dem Verfasser. Spranger kritisiert, dass viele Führungskräfte von heute sich hinter trickreichen, variablen Vergütungssystemen verstecken. Er fordert, wieder mehr die Führungspersönlichkeit als Wertschätzung spendende Instanz einzusetzen.

Der Gesellschafter ist demnach aufgerufen, selbst seinem Management ebenfalls in dieser Art Führung zuteil werden zu lassen. Der Geschäftsführer ist auch nur ein Mensch und auch bei ihm gilt: Verweigerter Anerkennung ist verweigerter Lohn. Sind variable Gehaltsbestandteile mit ihm vereinbart, dann sollten diese vor allem auch an die Verwirklichung der Werte im Leitbild geknüpft sein. Damit wird strukturelle Moral geschaffen.

- ***Sicherungssysteme für die menschlichen Prozesse***

Die Einführung von Sicherungssystemen für die menschlichen Prozesse ist ebenfalls ein Ausweis für ernsthaftes und moralisch hochwertiges Gesellschafterhandeln. Dazu zählen unter anderem der Ombudsmann als Anlaufstelle für Mitarbeiter außerhalb der Organisationshierarchie oder der Compliance-Officer, der die Einhaltung der Antikorruptionsregeln überwacht. Auch ein institutionalisiertes Whistleblowing, was die Berichterstattung eines Mitarbeiters außerhalb des normalen Dienstweges über unzulässige Vorgänge im Unternehmen meint, kann Ungerechtigkeiten im System aufdecken helfen (Clausen, 2008, 113).

Schlussbemerkung

Bleibt zum Schluss die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Ergebnis. Vielleicht erscheint der Aufwand für die detaillierte Umsetzung der in den zwei Geboten aufgeführten Maßnahmen sehr hoch. In der Tat benötigt deren Implementierung Zeit und auch finanziellen Aufwand. Dennoch gilt »ethic pays«, und zwar in zweifacher Hinsicht. Zum einen nennt schon der Volksmund ein gutes Gewissen auch ein sanftes Ruhekissen, zum anderen besteht im Grunde kein Widerspruch zwischen ethisch und wirtschaftlich richtigem Handeln. Der Gesellschafter kann sicher sein, dass alle Stakeholder des Unternehmens die strukturelle Moral im Unternehmen wahrnehmen und wert-

schätzen werden. Dies zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus, auch in der Gewinn und Verlustrechnung.

Das Ergebnis in einem Satz: Der Gesellschafter handelt nicht in einem moral-freien Raum und bleibt, auch wenn er rechtlich nicht in Anspruch genommen werden kann, moralisch für die Handlungen und Unterlassungen seiner Gesellschaft verantwortlich.

Literatur

Baus, Kristen | Die Familienstrategie. Wie Familien über Generationen ihr Unternehmen sichern, Wiesbaden 2007

Clausen, Andrea | Grundwissen Unternehmensethik, Stuttgart 2009

Freeman, R. Edward | Strategic Management. A Stakeholder Value Approach, Cambridge 2010

Fromm, Erich | Humanismus als reale Utopie. Der Glaube an den Menschen (Schriften aus dem Nachlass, Band 8), Weinheim 1992

Hemel, Ulrich | Wert und Werte. Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis, München 2005

Kant, Immanuel | Die Metaphysik der Sitten, Kant Werkausgabe, hg. v. W. Weischedel, Berlin 1997

Luhmann, Niklas | Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1998

Marx, Karl | Das Kapital, Berlin (Ost) 1975

Precht, Richard David | Die Kunst kein Egoist zu sein, München 2010

Rappaport, Alfred | Shareholder Value, Stuttgart 1999

Spranger, Reinhard K. | Mythos Motivation, Frankfurt a.M./New York 2004