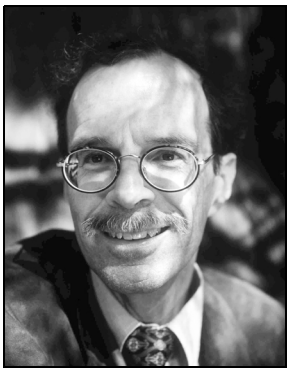
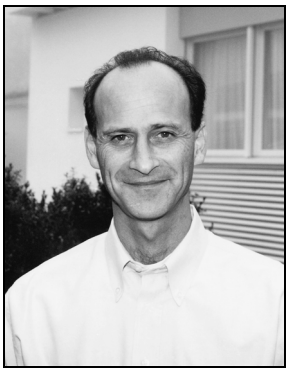
5.1 Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat



Prof. Dr. Peter Ulrich



Dr. Stefan Streiff

Der Autor

Geboren 1948. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Assistententätigkeiten an den Universitäten Fribourg und Basel war der Autor mehrere Jahre in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung in Zürich tätig, dann Habilitationsstipendiat. Es folgten der Ruf auf eine C4-Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Bergischen Universität Wuppertal und die Habilitation für «Wirtschaftswissenschaften und ihre philosophischen Grundlagen» an der Universität Witten/Herdecke. 1987 Berufung auf den neu geschaffenen Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG), wo Peter Ulrich das von ihm gegründete Institut für Wirtschaftsethik leitet und in jüngster Zeit das Beratungsteam **civis**® initiierte.

Der Autor

Geboren 1958. Nach Theologiestudium und pfarramtlicher Tätigkeit in der Schweiz und in Ungarn griff der Autor das in der Assistenzzeit am Sozialethischen Institut der Universität Zürich gepflegte Spezialinteresse der Unternehmensethik auf. Erfahrungen in den Gebieten Public Relations und Corporate Identity bei PFISTER Marketing & Kommunikation in Binningen (Basel) wurden durch die Management-Weiterbildung der Universität Zürich ergänzt. Der Autor ist heute Inhaber von KOMMUNIKATION&ETHIK (Gockhausen bei Zürich) und ist hauptsächlich im Gebiet «Ethik im Finanzbereich» tätig. Stefan Streiff ist Mitbegründer von **civis**®, dem am St. Galler Institut für Wirtschaftsethik verwurzelten Beratungsteam (www.civis.ch).

Inhalt

1. Der Ausgangspunkt:
Leitidee guter Unternehmensführung in der Krise 3

2. Das unternehmensethische Konzept:
Grundlagen ethisch integrierter Erfolgsorientierung 6

3. Die praktischen Konsequenzen:
Fünf zentrale Verantwortungsdimensionen im Anforderungsprofil
an Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte 10

4. Fazit:
Macht und Verantwortung im Zeichen von Corporate Citizenship 21

5. Qualitätskriterien für Aufsichts- und Verwaltungsräte
aus unternehmensethischer Sicht 23

Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts-und Verwaltungsrat

1. Der Ausgangspunkt: Leitidee guter Unternehmensführung in der Krise

Die Wirtschaft und weite Teile der Gesellschaft sind nach längerer Inkubationszeit während der 90er Jahre in ein Fieber geraten, dessen letzte Schüttelfröste wir gegenwärtig überstehen. Das Fieber ist am Sinken und Strategien der Genesung werden abgewogen. Über den Erreger der Krankheit versuchen sich Wissenschaft und Praxis einig zu werden: War es die Verabsolutierung einer vermeintlich wertfreien betriebswirtschaftlichen Sachlogik, eindimensionales Denken in Finanzkennziffern oder schlicht Masslosigkeit und Gier? Oder haben alle diese Faktoren in wechselseitiger Verstärkung zusammengewirkt?

Die Diagnose ist im Kern kaum bestritten: Es handelte sich um eine krankhafte Verwechslung von Finanz- und Realwirtschaft; um eine Wahrnehmungstrübung, derzufolge nicht mehr richtig zwischen realer Innovations- und Produktivkraft eines Unternehmens einerseits und illusorischen finanziellen Erwartungsquantifizierungen an der Börse andererseits unterschieden wurde. Wer es sich dank Renommee und erreichter Position leisten kann, expliziert die Diagnose öffentlich mit deutlichen, Assoziationen weckenden Schlagworten – «Mangel an wirtschaftlichem Sachverstand, Fehlen von Kenntnissen der Wirtschaftsgeschichte, jugendliche Unerfahrenheit, nicht selten schiere ökonomische Dummheit, Casino-Mentalität, Hochstapelei und gelegentlich schlicht Wirtschaftskriminalität»[1] – oder mit markigen, manchmal sogar witzigen Statements: «Wenn wir ein Kamel nach Harvard schicken, wird doch kein Henry Ford daraus. Aber wir machen den Fehler, das zu glauben»[2].

Unabhängige Persönlichkeiten der Wirtschaft gehen mit Management und Unternehmensführungen zunehmend selber hart ins Gericht und beklagen die Unfähigkeit allzu vieler Leute in obersten Führungspositionen. Klagen und markige Sprüche sind das eine. Schwieriger ist das andere, nämlich Strategien der Genesung zu finden und umzusetzen. Wonach soll sich denn die heute anvisierte oder angezeigte Reorientierung unternehmeri-

1) Malik, F.: Die neue Corporate Governance. Von der Illusion zur Realität, in: seminar aktuell 3/2002, hgg. vom Managementzentrum St. Gallen, 4–6, 4.

2) Hayek, N. G.: «Die Falschen am Steuer», Interview in Bilanz, Mai 2002, 85–91, 87.

schen Handelns und Denkens ausrichten? Was hat es zu bedeuten, dass wir «den Unternehmer als innovativen Geist, als kreativen Künstler total vernachlässigt»[3] haben? Welches ist das Anforderungsprofil von Führungspersonen in Verwaltungsrat und Management, das gegen die «Viren» der diagnostizierten Wahrnehmungstrübung zumindest in menschenmöglichem Mass zu immunisieren vermag?

Zur Debatte steht in neuer Auflage die alte Grundfrage nach dem Leitbild guter Unternehmensführung, an dem sich die verantwortlichen Leitungsinstanzen des Unternehmens orientieren können und von dem her ihre Leistung zu beurteilen ist. Der gegenwärtigen Komplexität und Dynamik der Fragestellungen in der Unternehmensführung ist nicht mehr bloss mit technokratischen Mitteln und quantifizierenden Management-Tools beizukommen. Heute sind es die «weichen» Faktoren, die die wirklich harten Fragen aufwerfen. Das hoch qualifizierte Spezialistentum, das nicht selten dazu neigt, Zusammenhänge zu ignorieren, stösst hier ebenso an seine Grenzen wie das aktivistische Machertum, das seine Orientierungs- und Ideenlosigkeit durch permanentes «Re-engineering» und «Change Management» zu überdecken versucht. Ganz im Gegensatz dazu geht es heute um ruhiges und besonnenes Bedenken der Gesamtzusammenhänge «guter» Unternehmensführung. Wir stehen offensichtlich am Punkt, «wo die Dinge nicht getrennt, sondern zusammengefügt werden müssen, (...), wo es ein ganzheitliches Verständnis von Organisationen und vom Zusammenspiel von Organisationen und der Gesellschaft braucht, deren Teile sie sind»[4].

In der hier thematisierten unternehmensethischen Perspektive ist diese Integration von nicht mehr zu ignorierenden Zusammenhängen ohne ein tragfähiges gesellschaftliches Rollenverständnis des Unternehmens und ohne ein professionelles Selbstverständnis insbesondere der obersten Führungskräfte nicht zu leisten. Zentral in Frage gestellt sind zum einen die grundlegende Qualität der unternehmerischen Leistung als solche und zum andern die vertretbaren Geschäftspraktiken: Welche Werte soll das Unternehmen für wen schaffen? Und: Welche Strategien und Methoden der Erfolgserzielung dürfen als legitim (d.h. ethisch berechtigt) gelten und welche nicht? Dabei ist von einem elementaren Tatbestand auszugehen, der in Shareholder-Value-geschädigten Denkmustern noch immer gern verdrängt wird: Unternehmen sind nicht bloss Subsysteme der Marktwirtschaft, sondern zugleich gesellschaftliche Wertschöpfungsveranstaltungen, deren Handeln immer öfter

3) Ebd. 85.

4) Malik, F.: Auswege aus der Imagekrise. Die Zukunft liegt jenseits arroganten Spezialistentums, in: NZZ Nr. 144 vom 25. Juni 2002, B3.

mitten im Brennpunkt öffentlicher Wert- und Interessenkonflikte steht.[5] Genau aus dieser ganz normalen und unvermeidlichen gesellschaftlichen Konflikthaftigkeit allen unternehmerischen Handelns begründet sich die Unverzichtbarkeit einer unternehmensethischen Perspektive guter Unternehmensführung; fehlt sie, so läuft jedes Unternehmen Gefahr, über kurz oder lang bei ethisch fragwürdigem und «anstössigem» Geschäftsgebaren ertappt zu werden und orientierungslos den Wellen der «Empörungskommunikation» in der kritischen Öffentlichkeit ausgeliefert zu sein.

Die aktuelle – und akute – Glaubwürdigkeits- und Reputationskrise, in welche sich die Berufsgruppe der Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte und der Manager durch gehäufte Erscheinungen von persönlicher Gier und Eigennützigkeit, von manipulierter Rechnungslegung und weiteren unprofessionellen Praktiken manövriert hat, ist bei näherer Betrachtung allerdings eher als skandalöses Symptom denn als die eigentliche Ursache der prekär gewordenen Legitimationsbasis vor allem des Big Business zu verstehen. Heute wird der Legitimationsanspruch einer strikt der Gewinnmaximierung oder dem Shareholder-Value (als deren verfeinerter Form) verpflichteten Unternehmensführung auch aus tiefer gehenden Gründen von immer mehr Menschen – innerhalb und vor allem ausserhalb der Geschäftswelt – als problematisch wahrgenommen. Das hängt in erster Linie mit der Erfahrung ungelöster, sich teilweise verschärfender gesellschaftlicher Folgeprobleme der marktwirtschaftlichen Dynamik zusammen. Dazu gehören die immer steilere Einkommens- und Vermögensverteilung auf nationaler wie auf globaler Ebene; die weltweit hohe Arbeitslosigkeit und Armut; die Umweltbelastung durch Wirtschaftswachstum; die Gestaltungsohnmacht staatlicher Ordnungspolitik angesichts des internationalen «Standortwettbewerbs» und eines dadurch ausgelösten wirtschaftlichen Strukturwandels, dessen Tempo die Anpassungsfähigkeit von immer mehr Menschen überfordert. Zunehmend drängen sich daher Fragen auf nach dem Sinn unseres immer hektischeren Arbeits- und Lebensstils ebenso wie der fortwährenden Konsumsteigerung, letztlich die Frage, ob die fortschreitende marktwirtschaftliche Dynamik überhaupt noch einen sinnvollen lebenspraktischen Fortschritt mit sich bringt.

5) Zur Kritik des «Gewinnprinzips» und des Shareholder-Value-Ansatzes vgl. Ulrich, P.: Was ist «gute» Unternehmensführung? Reflexionen zu den normativen Grundlagen ethisch bewussten Managements, in: Gomez, P./Müller-Stewens, G./Rüegg-Stürm, J. (Hg.), Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre, Bern/Stuttgart/Wien 1999, 225–253; kürzer ders.: Ethik und Unternehmensführung, in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, hgg. von Küpper, H.-U. und Wagenhofer, A., 4. Auflage, Stuttgart 2002, 485–494, 485.

Es ist angesichts solcher Zeitfragen gerade für die Mitglieder des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrats als des obersten Verantwortungsträgers im Unternehmen höchst bedeutsam, zunächst einmal klare Orientierung dahingehend zu gewinnen, worauf es denn für eine ethisch «wertvolle» Unternehmensführung grundlegend ankommt. Als Orientierungsrahmen dient uns nachfolgend das am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen entwickelte Konzept der integrativen Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik.[6]

2. Das unternehmensethische Konzept: Grundlagen ethisch integrierter Erfolgsorientierung

«The business of business is business» – lautet eine bekannte rhetorische Formel: Geschäftsleute sollen sich ums Geschäft und sonst um nichts kümmern, dann dienen sie zugleich dem Gemeinwohl am besten. Die Formel enthält implizit eine Vorstellung von der gesellschaftlich richtigen Art unternehmerischen Handelns: Wer so denkt und redet, wird damit geltend machen wollen, dass gerade die Konzentration der Unternehmensführung auf die geschäftlichen Erfolgsziele im allgemeinen Interesse der Öffentlichkeit liege und deshalb eine gute Sache sei, zumindest unter den Wettbewerbsbedingungen einer funktionierenden Marktwirtschaft. Die zitierte Formel dient somit dazu, das «freie Unternehmertum» und das betriebswirtschaftliche Gewinnstreben normativ zu rechtfertigen, d.h. als eine Handlungsweise auszuzeichnen, die geboten ist, also so sein soll. Sie enthält also einen Legitimationsanspruch, d.h. den Anspruch, dass die strikte Orientierung des unternehmerischen Handelns am «Gewinnprinzip» ethisch berechtigt sei.

Doch die unternehmerische Freiheit (Wirtschaftsfreiheit) fällt nicht vom Himmel. In einer modernen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft sind es vielmehr die Bürgerinnen und Bürger, die den Unternehmen eine niemals schrankenlose, sondern an die Ausrichtung auf das Gemeinwohl gebundene licence to operate erteilen. Vor ihnen, also vor der «bürgerlichen Öffentlichkeit», hat das einzelne Unternehmen daher die Art und Weise, wie es seine Handlungsfreiheit nutzt, zu verantworten. Es gibt keine Unternehmerfreiheit ohne Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Unternehmensethik lässt sich nicht in eine «Privatmoral» der Firmenleitung einschliessen; vielmehr geht es im Kern gerade darum, das Geschäftsgebaren vor der Öffentlichkeit aller legitimationsinteressierten Bürger zu begründen. Auch in der Unternehmensethik ist das grundlegende Legitimationskriterium in der

6) Zur Abgrenzung dieses integrativen Ansatzes von anderen, aus unserer Sicht verkürzten Ansätzen der Unternehmensethik vgl. im Einzelnen Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. rev. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001, 416ff.; in kürzerer Form ders.: Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i.B. 2002, 128ff.

«Fähigkeit zur Publizität»[7], d.h. der vernünftigen Vertretbarkeit vor und gegenüber jedermann, zu erkennen.

Mehr denn je kommt es deshalb in der heutigen Situation darauf an, das unternehmerische Handeln an einer glaubwürdigen Sinnorientierung auszurichten und es an tragfähige Geschäftsprinzipien zu binden. Diese beiden ethischen Grundanforderungen sind jedoch nicht nur als äussere Grenze, sondern vielmehr als innere Grundlage einer nachhaltig erfolgbringenden Geschäftsstrategie zu begreifen: Es geht darum, den unternehmerischen Erfolg auf einer ethisch tragfähigen «Geschäftsgrundlage» aufzubauen, so wie ein gut gebautes Haus auf einem soliden Fundament ruhen muss. Der elementare Leitgedanke integrativer Unternehmensethik ist m.a.W. eine ethisch integrierte Erfolgsorientierung, die den ethischen Sinn- und Legitimitätsgehalt schon in sich hat.

Was zum Ersten den Sinngehalt betrifft, so geht es um eine dem unternehmerischen Tun gesellschaftlichen Sinn gebende Wertschöpfungsidee, indem die Schaffung echter lebenspraktischer Werte für die Leistungsabnehmer als eigentliche raison d'être oder «Mission» eines Unternehmens begriffen wird. Die systematische Konsequenz ist im Bewusstsein der Führungskräfte noch weit weniger verankert, als sie es sein sollte: Unternehmensethik beginnt nicht jenseits der Geschäftsstrategie; es geht also nicht bloss darum, dass Unternehmen ausserhalb oder neben ihrer marktorientierten Geschäftstätigkeit in Form von Spendenethik noch ein bisschen Gutes tun, weit weg von ihren geschäftlichen Kernkompetenzen. Vielmehr ist die Geschäftsstrategie selbst der zentrale Gegenstand unternehmensethischer Reflexion! Mit andern Worten: Sind die geschäftlichen Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen sein Geld verdient, als solche ethisch fragwürdig, so lässt sich dieser Mangel durch noch so viel Spendenethik «post festum» nicht kompensieren. Ein im doppelten Sinne «verdienter» Unternehmenserfolg muss selbst auf einer ethisch wertvollen Leistung beruhen. Die Kernkompetenzen des Unternehmens auf die Fähigkeit zur Definition und Umsetzung einer so verstandenen integren Erfolgsphilosophie auszurichten, ist daher eine erstrangige, nicht delegierbare Aufgabe des Verwaltungsrats, wenn nicht sogar die zentrale Aufgabe. Nicht zufällig lag das Erfolgsgeheimnis grosser Unternehmerpersönlichkeiten immer schon in einer gesellschaftlich wertvollen unternehmerischen «Vision», die sie als ihr Lebensprojekt verfolgt haben.

7) Kant, I.: Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf (1795), in: Werkausgabe, hgg. v. W. Weischedel, Bd. XI, 6. Aufl., Frankfurt a.M. 1982, 193–251, 244.

Was zum Zweiten die Legitimität des gesamten unternehmerischen Handelns betrifft, so geht es darum, dieses in klar deklarierter, öffentlich nachprüfbarer Weise an tragfähige Geschäftsgrundsätze (Business Principles) zu binden. Während die Wertschöpfungsidee klärt, was das Unternehmen tun und wie es Geld verdienen will, legen diese vor allem fest, wie es seine Erfolgsziele umsetzen beziehungsweise gerade nicht umsetzen will, weil es sich an bestimmte ethische Prinzipien bindet. Prinzipien sind ganz wörtlich das Erste, definieren also das, was Vorrang vor dem eigenen Vorteils- und Gewinnstreben hat. Wer in diesem Sinne Prinzipien hat, der kann nicht gleichzeitig einem strikten, d.h. voraussetzungs- und schrankenlosen, «Gewinnprinzip» frönen!

Was aber verdient aus ethischer Sicht Vorrang vor dem Gewinnkriterium? Es sind dies in einer wohl geordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger – kurz: in einer modernen Bürgergesellschaft – im Kern die unantastbaren Menschen- und Bürgerrechte. In dieser Perspektive kümmert sich eine ethisch integrierte unternehmerische Erfolgsphilosophie daher um die legalen und moralischen Rechte (d.h. legitimen Ansprüche) aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen, oder neudeutsch: all seiner Stakeholder. Es anerkennt und gewährleistet deren legitime Ansprüche auch und gerade dann, wenn es die Macht hätte, sie zu missachten – man denke bei einem Global Player beispielsweise an die Mitarbeitenden in Drittweltländern, die aufgrund prekärer Arbeitsmarktverhältnisse und einer i.d.R. gering entwickelten arbeits- und sozialpolitischen Rechtslage meistens in einer schwachen Position sind. Die Geschäftsintegrität einer Firma kommt dann darin zum Ausdruck, dass sie diese Situation nicht einfach in reiner Kostenminimierungsperspektive ausnutzt, sondern sich aus freier Einsicht und Verantwortung an eine ethisch vertretbare Rangordnung der Gesichtspunkte bindet, wie sie beispielsweise das Internationale Arbeitsamt in Genf (ILO) in Form so genannter «Kernarbeitsnormen»[8] definiert hat oder wie sie UNO-Generalsekretär Kofi Annan in seiner Initiative «Global Compact»[9] den Firmen vorgeschlagen hat. Im besten Fall gibt sich das Unternehmen eine umfassende Bill of Stakeholder Rights, nimmt alle seine Stakeholder als Gesprächspartner ernst (Stakeholderdialog) und etabliert die nötigen Führungsinstrumente (Compliance-Programme), damit ihr im Geschäftsalltag auf allen Ebenen und im Umgang mit sämtlichen Stakeholdern nachgelebt wird. Wiederum ist leicht erkennbar, dass es zu den erstrangigen Aufgaben des Verwaltungsrats gehört, sich in diesem umfassend verstandenen Sinn um die Geschäftsintegrität der Firma zu kümmern.

8) Die Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work der International Labour Organization (ILO) in Genf sieht folgende Kernarbeitsnormen vor: (a) die gewerkschaftliche Assoziationsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen; (b) die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit; (c) das Verbot von Kinderarbeit; (d) die Beseitigung jeglicher Diskriminierung bezüglich der Arbeitsbedingungen.

9) Die UN-Initiative «Global Compact» umfasst neun Prinzipien in drei Bereichen: Wahrung der Menschenrechte, Schaffung gerechter Arbeitsbedingungen und Schutz der Umwelt.

Die beiden erwähnten Bemühungen der ILO und des UN-Generalsekretärs um ethische Standards eines fairen und zivilisierten globalen Wettbewerbs haben es schon angedeutet: Die unternehmensethische Verantwortung endet nicht am Firmenportal. Charakteristisch für integrative Unternehmensethik ist, dass sie über die skizzierten Grundlagen der Geschäftsintegrität hinaus auch eine branchen-, ordnungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung der «Privatwirtschaft» für die öffentliche Sache («Res publica») der Spielregeln eines fairen und gemeinwohldienlichen Wettbewerbs anerkennt, statt an diesem Punkt bloss auf die «Sachzwänge» des Wettbewerbs oder auf das «Politikversagen» zu verweisen. Einerseits geht es darum, sich subpolitisch auf der Ebene des eigenen Branchenverbands für vernünftige, ethisch vertretbare Branchenstandards zu engagieren, und andererseits auf der nationalen und supranationalen Ebene um die Unterstützung ordnungspolitischer Reformbemühungen bezüglich der gesetzlichen Rahmenbedingungen der Privatwirtschaft, die auf eine Richtigstellung der – oft noch wenig gesellschaftsdienlichen – Marktanreize zielen, beispielsweise indem humanitäre, soziale und ökologische Kosten zwingend in die betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung internalisiert werden.

Wir haben auf der Ebene so verstandener «republikanischer» Unternehmensethik, d.h. eben der gesellschaftspolitischen Mitverantwortung für die Res publica, gleichsam den Lackmustest wahrhaftiger Unternehmensethik vor uns: Unternehmer, die es mit einer ethisch integrierten Erfolgsstrategie wirklich ernst meinen und die klug sind, erkennen ihr wohlverstandenes, aufgeklärtes Eigeninteresse an gemeinwohldienlichen Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft. Denn als Unternehmer mit Prinzipien wollen sie eine faire Chance haben, ethisch verantwortbar und zugleich erfolgreich zu wirtschaften und nicht im Markt das Nachsehen haben, bloss weil die ordnungspolitischen Anreize falsch gesetzt sind, sodass Akteure, die sozial oder ökologisch weniger verantwortungsvoll handeln, mit unverdienten Kostenvorteilen belohnt werden. Eben deshalb erkennt man die Ernsthaftigkeit eines unternehmensethischen Bekenntnisses nicht zuletzt am ordnungspolitischen Engagement für die ethische Richtigstellung der Spielregeln.

Wie eine Firma auf dem politischen Parkett agiert, wird daher von der kritischen Öffentlichkeit durchaus zu Recht genauso scharf beobachtet wie ihr unmittelbares Geschäftsgebaren im Markt. Nur wenn das Unternehmen in beiden Sphären den gleichen ethischen Standards folgt, wird man es als integer wahrnehmen. Und genau diese unteilbare Integrität erwarten die Bürger heute von einem Unternehmen, das sich als Good Corporate Citizen, also wie ein guter Bürger verhält.[10] Schon geringe Inkonsistenzen können nachhaltige, nur

10) Vgl. Ulrich, P./Kaiser, M.: Das Unternehmen, ein guter Bürger. Corporate Citizenship im Zeichen gesamtgesellschaftlicher Mitverantwortung, in: new management, Nr. 12, 2001, 25–31.

schwer wieder wettzumachende Glaubwürdigkeitsverluste zur Folge haben. Klüger und professioneller ist es auf jeden Fall, vorbeugend in die wirtschafts- und unternehmensethische Kompetenz des Unternehmens zu investieren.

Die in öffentlichen wie in wissenschaftlichen Debatten gegenwärtig diskutierte Corporate Citizenship ist – richtig verstanden – mehr als nur ein neues Schlagwort: Die Stärke dieses in den Horizont einer modernen (Welt-)Bürgergesellschaft gestellten Leitbilds guter Unternehmensführung besteht darin, dass es zu einem zukunfts- und tragfähigen Selbstverständnis «anleitet» und wie gezeigt von Grund auf in der Lage ist, die strategische und die ethische Perspektive guter Unternehmensführung zu integrieren. Diesbezüglich den Ton anzugeben, versteht ein unternehmensethisch kompetenter Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat als seine ureigene Chefsache – zum nachhaltigen Vorteil des Unternehmens ebenso wie als Ausdruck richtig verstandener gesellschaftlicher Verantwortung.

La vita in città



Ein Fresko von Ambrogio Lorenzetti (ca. 1339) stellt die Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens in der mittelalterlichen Republik Siena dar. Die Suche nach einer Idee des Wirtschaftens in republikanischem Geist wird begleitet von zwei Allegorien des guten und schlechten Regierens. Die Fresken sind im Rathaus von Siena zu sehen.

3. Die praktischen Konsequenzen: Fünf zentrale Verantwortungsdimensionen im Anforderungsprofil an Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte

Was kann Unternehmensleitungen zu einem so weit gehenden ethischen Engagement motivieren? Ethik – sei sie noch so wohlfundiert und praxisbezogen durchdacht – wird aus eigener Kraft eine solche Motivation nur für wenige leisten. Der Marktmechanismus reagiert bekanntlich nicht auf ethische Prinzipien, sondern auf Gewinnchancen, Verlustwarnungen, Anreize – und auf Druck. Der öffentliche Druck auf Verantwortliche in Politik und Wirtschaft hat nun aber in der «Fieber»-Zeit massiv zugenommen. Wenn er in der «Gene-

sungs»-Zeit aufrechterhalten bleibt, wird eine Überprüfung, Reorientierung und Neuregulierung des Anforderungsprofils der Aufsichts- und Verwaltungsräte unausweichlich und wirkungsvoll sein.

Das Wort Krise ist im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Lage und den Verhältnissen in den Unternehmensführungen mit Bedacht gewählt. Die erwähnten teils offensichtlichen, teils tiefer liegenden Fragwürdigkeiten sind nicht mehr bloss als zufällige Randphänomene oder als Verfehlungen einiger weniger zu verstehen. Die Ungereimtheiten treten mitten in wirkmächtigen und gesellschaftstragenden Unternehmen und Organisationen auf, auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dementsprechend wächst auch hierzulande die Zahl legitimitätsinteressierter Bürgerinnen und Bürger, die sich beim Blick auf Unternehmen oder aus Unternehmen heraus fragen, warum denn alle möglichen «Härten» oder sogar Betrügereien als «normal» gelten sollen. Die Bereitschaft, eine an den humanen Bedürfnissen und Werten vorbeigehende Wirtschaftspraxis als unveränderliche «Realität» anzuerkennen, geht langsam aber sicher zurück. Eine wachsende Zahl von Menschen sucht nach einer Wirtschaftspraxis mit positiven lebenspraktischen Wirkungen für möglichst viele Menschen in einer zunehmend globalisierten Welt.

Unternehmensleitungen, die nur den öffentlichen Druck als Motivation zur Reaktion und Reorientierung anerkennen, stehen jedoch in der Gefahr, ständig der Entwicklung hinterherzulaufen und im reaktiven Nachvollzug zum orientierungslosen Spielball der wahrlich nicht immer konzisen «öffentlichen Meinung» zu werden. Die offensive und proaktive Alternative liegt darin, eine eigenständige Interpretation der ohnehin sich vollziehenden Entwicklung zu leisten und die eigene Unternehmensstrategie autonom danach auszurichten. Nicht zuletzt darin erweist sich der Unternehmer als wirklich «innovativer Geist» und auch als «kreativer Künstler», dass er «grosse» Zusammenhänge zu erkennen und zu deuten und die angemessene Rolle des geführten Unternehmens in der Gesellschaft immer wieder neu zu erfinden vermag. Wird dabei die unvermeidliche Konflikthaftigkeit unternehmerischen Handelns mit bedacht, ist der Anfang zur Integration der unternehmensethischen Perspektive in die Unternehmensführung gemacht.

Das hier vertretene Leitbild guter Unternehmensführung, das die ethische Perspektive in einer wohlverstandenen Corporate Citizenship des Unternehmens mit der strategischen Perspektive zu verbinden vorschlägt, hat im Hinblick auf die Verantwortung von Unternehmensleitungen vor allem fünf Dimensionen zu berücksichtigen. Praktische Konsequenzen hat das Leitbild letztlich für die Art und Weise, wie sich Unternehmen im Markt bewegen (3.5). Da der systematische «Ort» praktizierter unternehmerischer Verantwortung wie dargelegt in der Begründungs- und Rechtfertigungsfähigkeit des unternehmerischen Handelns gegenüber der gesellschaftlichen Öffentlichkeit gesehen wird, ist der Umgang mit

der Öffentlichkeit als wichtige Dimension der Verantwortung zu bedenken (3.4). Aufgrund der herausragenden Rolle, die die Investoren in Fieber- und Genesungszeit gespielt haben und weiter spielen werden, kommt der eignerorientierten Dimension besondere Bedeutung zu (3.3). Da eine wohlverstandene Corporate Citizenship jedoch nicht nur Auswirkungen auf das Umfeld des Unternehmens hat, sondern ihre Wirkungen auch intern entfalten muss, sind die führungs- (3.2) und vor allem die selbstverständnisorientierte (3.1) Dimension grundlegend.

3.1 Die selbstverständnisorientierte Dimension

Zunächst einmal ist Unternehmensethik eine Frage der persönlichen Haltung der Verantwortungsträger. Verantwortungsbewusste Aufsichts- oder Verwaltungsräte reflektieren daher regelmässig ihr professionelles Selbstverständnis anhand der herausgearbeiteten unternehmensethischen Leitideen: Unter welchem persönlichen Sinnhorizont steht das eigene berufliche Engagement? Entspricht die persönliche «Erfolgsphilosophie» ebenso wie das eigene Vorverständnis von guter Unternehmensführung dem Leitgedanken einer ethisch integrierten Erfolgsorientierung? Welchen konkreten Prinzipien ist sie verpflichtet?

Die Geschäftsintegrität einer Firma wird auf die Dauer nicht stärker sein können als die persönliche Integrität ihrer obersten Verantwortungsträger. Integer ist ganz im wörtlichen Sinn derjenige, der sich als ganze Person in seiner Identität und Selbstachtung nicht spalten lässt. Integre Wirtschaftsakteure spalten insbesondere ihr geschäftliches Erfolgsdenken nicht von ihren Einsichten als vernünftige Person und als Staatsbürger ab. Vielmehr kultivieren sie die Ich-Stärke, ihren Geschäftssinn in ihren Bürgersinn zu integrieren, und das heisst: sie wollen überhaupt keinen anderen unternehmerischen Erfolg als jenen, den sie als aufgeklärte Bürger, die sich mitverantwortlich für eine wohl geordnete «Res publica» fühlen, vor sich selbst wie vor allen Mitbürgern vertreten können. Hier kommt gleichsam der identitätspolitische Kern einer republikanischen Unternehmer- und Unternehmensethik zum Vorschein, die im Geschäftsleben die normalen Gesichtspunkte «anständigen», «zivilisierten» und verantwortlichen Verhaltens anerkennt, wie sie auch sonst in der «bürgerlichen» Gesellschaft gelten.

Es bestätigt sich damit die alte Volksweisheit, dass die Befähigung zur Übernahme oberster Verantwortungsfunktionen in allererster Linie Charaktersache ist – eben Ausdruck der persönlichen Integrität als fester Kern auch des beruflichen Selbst- und Rollenverständnisses. Bei der Wahl neuer Aufsichts- oder Verwaltungsratsmitglieder ist ihrem entsprechenden professionellen Ethos mindestens der gleiche Rang einzuräumen wie ihrem professionellen Knowhow.

Mit den angedeuten Grundanforderungen an ganzheitlich verantwortungsfähige Aufsichtsrats-, Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder ist erst die individualethische Basis gelegt. Darüber hinaus gibt es zwei Gründe dafür, das Unternehmens-Selbstverständnis nach einem konzisen Leitbild auszurichten. Erstens wächst die Zahl jener Mitarbeitenden auf allen Ebenen, die ein schärferes Profil des Unternehmens anstreben, für das sie arbeiten. Und dies hat auch mit dem zweiten Grund zu tun: Immer mehr Menschen spüren, dass die Zeiten vorbei sind, in denen die Sinn- und Legitimitätsfragen einfach an vermeintliche und inzwischen nicht mehr gültige Selbstverständlichkeiten delegiert werden können. Gerade die früher nicht sehr konsequent verfolgte Frage nach der Integrität eines Unternehmens und seines Geschäftsgebarens stellt die Öffentlichkeit heute immer eindringlicher und unausweichlicher. Eine Corporate Identity, die lediglich auf Design und Naming basiert und auf unternehmensphilosophischer Ebene keine wegweisenden Konzepte und Richtlinien bietet, reicht zur Beantwortung dieser Fragen nicht mehr aus. Genau dies leistet dagegen das Selbstverständnis eines Corporate Citizen, wenn es gelingt, die darin angelegte republikanische Haltung nicht nur in der selbstverständnisorientierten, sondern auch in den andern Dimensionen lebbar zu machen.

3.2 Die führungsorientierte Dimension

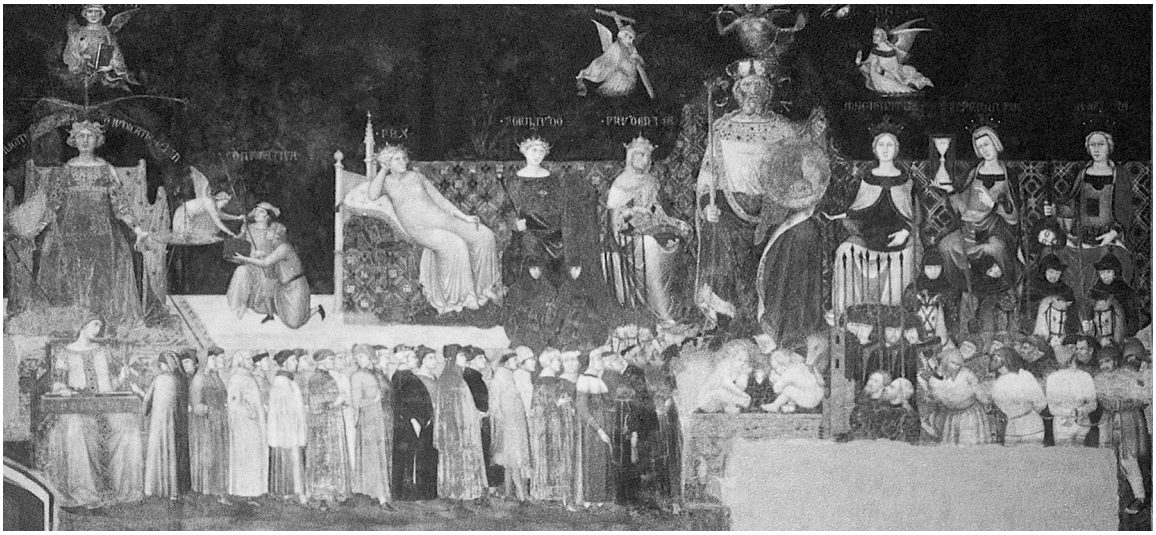
Im Hinblick auf die unternehmensinterne Verantwortung von Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten kommt es entscheidend darauf an, ethisch orientierte Führungsgrundsätze auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens zur gelebten Alltagspraxis zu machen. Das setzt zum einen ein entsprechend erweitertes Konzept von Corporate Governance voraus und zum andern ein umfassendes betriebliches Integritätsmanagement, das die Konsistenz der deklarierten ethischen Grundsätze mit den tatsächlichen, strukturell in der Organisation dominanten Handlungsanreizen sicherstellt.

Was zunächst die Corporate Governance betrifft, so liegt es aus der dargelegten unternehmensethischen Perspektive auf der Hand, dass dieser Begriff in der internationalen Diskussion bisher selbst noch einer Shareholder-Value-geprägten Verkürzung unterliegt: Thematisiert wird in aller Regel nur das Verhältnis zwischen den Eignern (Shareholdern) von Publikums-Aktiengesellschaften und deren obersten Organen (Board, seine Committees, Management und externes Auditing) im Sinne der Aktionärsinteressen (sog. Principal-Agent-Problem), wobei eine legalistische Sicht vorherrscht. Gewiss sind die dabei vorwiegend diskutierten Aspekte der Gewaltenteilung zwischen den erwähnten Instanzen, der verlässlichen und aussagekräftigen Rechnungslegung und Berichterstattung (inkl. transparenter Entschädigungsgrundsätze für das oberste Kader), der Unabhängigkeit bzw. der

Offenlegung von Interessenbindungen der Verantwortungsträger sowie der Normierung von einschlägigen Best-Practice-Regeln[11] höchst begrüssenswert und bedeutsam.

Ein unternehmensethisch zu Ende gedachtes Konzept von Corporate Governance ist jedoch eigentlich als umfassende «Kunst des Regierens»[12] in der Geschäftswelt zu verstehen und schliesst die tragfähige Bestimmung und Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmungsorganen und allen Stakeholdern ein. Und es reduziert diese Beziehungsgestaltung nicht auf rechtliche und vertragliche Aspekte, sondern beachtet die tiefer liegenden und nachhaltigen Voraussetzungen eines vertrauens- und glaubwürdigen, verständigungsorientierten Stakeholder-Dialogs angesichts der ganz normalen Wert- und Interessenkonflikte zwischen ihnen. Es dürfte klar sein, dass das Vertrauens- und Glaubwürdigkeitspotenzial der Unternehmenspolitik in den Augen seiner Stakeholder dabei wesentlich von zwei Wahrnehmungen abhängt: von der Transparenz und Verlässlichkeit der ihnen vom Unternehmen gebotenen Informationen und von der argumentativen Fairness und Ergebnisoffenheit des mit ihnen gepflegten Dialogs.

Allegoria del Buon Governo



Eine selbstbewusste Bürgerschaft fühlt sich von der Regierung repräsentiert und stützt weltliche wie religiöse Würdenträger.

11) Vgl. den redaktionellen Beitrag «Die neue Ära der Corporate Governance. Die Schweiz mit eigenen Best-Practice-Regeln» in NZZ Nr. 149, 1. Juli 2002, 13.

12) Streiff, S.: Corporate Governance – Nachholbedarf in der Schweiz, in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 6 vom 14. März 2002, 248–249, 248. – Vgl. zur Thematik auch das Schwerpunkt-Dossier Corporate Governance. Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung in den Unternehmen, NZZ FOKUS Nr. 10, Oktober 2001.

Allegoria del Cattivo Governo



Diabolische Kräfte regieren über ein nicht anwesendes Volk.

Das betriebliche Integritätsmanagement betrifft demgegenüber die gesamten organisationsinternen Strukturen und Führungssysteme im Unternehmen.[13] Es hat vor allem drei elementare Funktionen zu erfüllen: Es soll die Organisationsmitglieder auf allen Ebenen und in allen Bereichen erstens zur eigenständigen ethischen Problemwahrnehmung, Reflexion und Argumentation befähigen; das setzt ein geeignetes, möglichst aufgaben- und erfahrungsnahes «Ethiktraining» voraus. Es soll die Mitarbeitenden zweitens berechtigen, in Situationen moralischer Zweifel oder Gewissensbisse ethisch-kritische «Ansprüche» an zuständige Stellen zu richten und die Klärung der aufgeworfenen Orientierungsfragen einzufordern; das setzt klar geregelte Mitsprache-, Einspruchs- und Widerspruchsrechte sowie eine offene Unternehmenskultur voraus, die nicht «kadavergehorsame» Opportunisten und Karrieristen heranzüchtet, sondern autonom denkende Persönlichkeiten mit kritischer Loyalität zum Arbeitgeber fördert.[14] Und drittens ermutigt ein gutes Integritätsmanagement die Mitarbeitenden, die eigene ethische Sensibilität und Kompetenz tatsächlich zur Geltung zu bringen, indem entsprechendes Engagement auch und gerade dann, wenn es Kritik an bestehenden Praktiken oder Plänen impliziert, respektiert, ja unter Umständen sogar honoriert wird, statt dass solches Engagement lächerlich gemacht oder gar

13) Vgl. dazu Ulrich, P.: Integritätsmanagement und «verdiente» Reputation. Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen, in: io management, 70. Jg., Nr. 1–2, 2001, 42–55.

14) Vgl. dazu im Einzelnen Ulrich, P.: Führungsethik, in: Handbuch der Wirtschaftsethik, hgg. von W. Korff u.a., Band 4, Gütersloh 1999, 230–247.

mit mehr oder weniger subtilen Sanktionen bestraft wird. Das setzt einerseits voraus, dass die gesamten betrieblichen Führungssysteme flächendeckend mit der erwünschten Integritäts- und Verantwortungskultur konsistent gemacht werden, und andererseits, dass die obersten Führungsverantwortlichen eine solche Kultur höchstpersönlich vorleben.

Eine «Chinesische Mauer», hinter der Geschäftsleitungsmitglieder, die sich selbst als gehobenere Klasse missverstehen, die bruta facta einer persönlichen Bereicherungsstrategie verstecken, oder Inkonsistenzen wie ein «doppelter Massstab»[15] hätten – und haben – demgegenüber verheerende Auswirkungen: Sie sind der viel gepriesenen ökonomischen Effizienz und Effektivität wenig zuträglich, sondern fördern vielmehr Mitarbeiter-Illoyalität, Misstrauen, Zorn und Zynismus.

3.3 Die eignerorientierte Dimension

Im Zuge des Einbruchs an den Börsen – für wenige nur ein «Schüttelfrost», für viele ein einschneidender Verlust – macht auch in der harten Welt der Finanzkennzahlen die Rede vom Vertrauensverlust die Runde. Wie wird Vertrauen wiederhergestellt, wie überhaupt aufgebaut? In der Finanzwelt bedeutet Vertrauen zunächst Berechenbarkeit für die Aktionäre. Die Verantwortung von Aufsichts- oder Verwaltungsräten gegenüber den Aktionären besteht darin, das geführte Unternehmen zu einem in langer Frist möglichst berechenbaren Partner zu machen. Die legitimen Kapitalverwertungsinteressen der Investoren sind jenseits blinder Fixierung auf den Shareholder-Value in den Gesamtrahmen der Stakeholder-Ansprüche einzuordnen. Berechenbarkeit für die Aktionäre stellt sich dann ein, wenn diese wissen, wie Geschäftsleitung und operative Führung eines Unternehmens den Ausgleich der sich teilweise widersprechenden, aber je für sich möglicherweise durchaus legitimen Interessen verschiedener Stakeholder schaffen wollen und wie die gesellschaftlich verantwortbare Rangordnung der Wertgesichtspunkte aussieht.

Im Sinne einer «Kultur des langfristigen Investor-Denkens» gehört zur Verantwortung gegenüber den Aktionären wohl auch eine Art erzieherische Funktion. Da sowohl Unternehmensleitung als auch Aktionäre Wertsteigerung und Rendite wollen, diese Ziele aber nicht bedingungslos Vorrang vor konfligierenden Ansprüchen verdienen, sind die Investoren davon zu überzeugen, dass die Rücksichtnahme auf andere legitime Stakeholder-Ansprüche richtig ist und ausserdem in aller Regel auf die Wertvermehrung in langer Frist positive Auswirkungen hat – ein Gedanke übrigens, der von einer kleinen, aber wachsenden Zahl

15) Weidenbaum, M.: Ein Weckruf für die Corporate Governance. Die amerikanische Unternehmenswelt vor neuen Herausforderungen, in: NZZ Nr. 172 vom 27./28. Juli 2002, 23.

von Investoren selber geäussert und an die Unternehmensleitungen herangetragen wird (Idee des sog. Ethical Investment).

Diese «Kultur des langfristigen Investor-Denkens» bedingt natürlich in den Investor Relations einen erheblichen Aufwand an Information und vor allem Kommunikation. Dazu gehören speziell auch das Ernstnehmen und Sicheinlassen auf die Argumente von kritischen Aktionären. In grossen Unternehmen kann dieser Aufwand von Investor-Relations-Abteilungen geleistet werden, und er lohnt sich auch: Zu jenen Titeln, die in der eben erst durchgestandenen Börsenbaisse am wenigsten Terrain eingebüsst haben, gehören Titel von Unternehmen, die ihre Stabilität und Berechenbarkeit in konsistenter Kommunikation mit den Aktionären über längere Zeit – und ohne das ethische Committment an die grosse Glocke zu hängen – erwiesen haben.

In der gegenwärtigen Krisenzeit wird unabhängig davon natürlich der Ruf nach neuen Regulierungen, angepassten Kontroll- und Überwachungsmechanismen und schärferen gesetzlichen Vorschriften laut. Auch im wohlverstandenen Sinne liberale Vertreter der politischen Elite halten der wirtschaftlichen Elite zu Recht entgegen, jede neue Regulierung sei unvermeidbare Konsequenz verantwortungslosen Verhaltens[16]. Ohne Regulierung kommt keine Gesellschaft aus. Unbestritten ist auch die Notwendigkeit einer Rahmenordnung für die Wirtschaft sowie der Umstand, dass diese den Entwicklungen angepasst werden muss. Nicht wenige darüber hinausgehende Regulierungen jedoch liessen sich vermeiden, wenn sich Unternehmen als verantwortungsvolle Corporate Citizens verstehen und dementsprechend agieren würden. Aus unternehmensethischer Perspektive besonders interessant und begrüssenwert sind die gegenwärtig in der Schweiz neu in Kraft gesetzten Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice und die Offenlegungsrichtlinien der Schweizer Börse SWX. Aber auch der Umgang mit diesen Regelwerken wird zeigen, wie wichtig die Integration der unternehmensethischen Perspektive ist: Buchstaben sind vergleichsweise leicht niedergeschrieben – erst die gelebte Verantwortungskultur entscheidet darüber, ob und wie die Richtlinien auch wirklich Anwendung finden und eingehalten werden.

«Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser». Reproduzenten dieses Statements gehen von der Annahme aus, alles und jedes in der unternehmerischen Tätigkeit sei quantifizier- und messbar und demzufolge auch kontrollierbar. Wer sich mit der Wirkmächtigkeit von Soft Factors im Unternehmensalltag beschäftigt, weiss, dass dem nicht so ist. Auch die Geschäftswelt ist auf Vertrauensbasen angewiesen, in denen man sich auf gewachsene

16) Bundesrat Kaspar Villiger in einer Rede am 7. März 2002 in Zürich.

Selbstverständlichkeiten verlassen kann und diese nicht immer wieder neu verhandeln muss. Vertrauen ist gleichsam das Schmiermittel für gelingende Kommunikation, für Workflow und Spass an der Arbeit, und nicht zuletzt für ökonomische Effizienz.

3.4 Die öffentlichkeitsorientierte Dimension

Lange nachwirkende Imageschäden und Reputationskrisen gehören inzwischen zu den grössten Gefahren für Unternehmen («Reputation Risks»)[17]. Hohe Verluste können durch schlechtes Renommee in der öffentlichen Meinung entstehen, die heute weitgehend von der «Empörungskommunikation»[18] geprägt ist. Dass es sich dabei um ein zweischneidiges Schwert handelt – Skandalsucht der Medien und rücksichtslose Personalisierung müssen hier als Hinweise auf die zweifelhafte Seite der Medaille genügen –, darf nicht den Blick dafür verstellen, dass die Öffentlichkeit in der Entwicklung zur modernen Gesellschaft zu dem Ort geworden ist, an dem Fragwürdigkeiten der sozialen Ordnung wahrgenommen, Probleme der Politik zur Lösung aufgegeben und Kompromisse über geeignete Massnahmen ausgehandelt werden – das zähe und längst nicht abgeschlossene Ringen um eine tragfähige Auffassung von «Nachhaltigkeit» mag als Beispiel für Letzteres dienen.[19]

Aufgabe von Aufsichts- oder Verwaltungsräten muss es zunächst sein, die Funktion der Öffentlichkeit als Ort der unternehmerischen Ver-antwort-ung (d.h. des Antwortgebens!) anzuerkennen und eine Politik des Umgangs mit Öffentlichkeit und Medien festzulegen, die es nicht nur ermöglicht, die Chancen zu erkennen, sondern auch mit den Gefahren öffentlicher Meinungsbildung klug umzugehen. Die Führungsverantwortlichen müssen bereit und in der Lage sein, das öffentlich relevante und interessierende Geschäftsgebaren und die Unternehmenspolitik vorbehaltlos in wahrhaftiger Weise vor der «bürgerlichen» Öffentlichkeit zu begründen. Die in grossen Unternehmen mit dieser Aufgabe betrauten Kommunikationsabteilungen erliegen nicht selten der Versuchung, die zahlreichen neuen Kommunikationsmöglichkeiten zu instrumentalisieren und im Sinne falsch verstandener PR auf vermeintliche strategische Optionen zu reduzieren. Doch solches Tun wird von immer mehr aufmerksamen Bürgerinnen und Bürgern leicht durchschaut und ist daher auf die Dauer meistens auch aus geschäftsstrategischer Sicht kontraproduktiv. Nur die Integration der unternehmensethischen Perspektive – auch hier wieder besser nicht marktschreierisch,

17) Vgl. Von der Crone, H. C.: Corporate Governance und Reputation. Vom Nutzen eines guten Rufes für Manager und Unternehmen, in: NZZ FOKUS Nr. 10, Oktober 2001, 11–14.

18) Vgl. Imhof, K.: Der hohe Preis der Moral. Politik und Wirtschaft unter dem Diktat der Empörungskommunikation, in: NZZ Nr. 129 vom 7. Juni 2002, 75.

19) Vgl. Streiff, S.: Nachhaltigkeit – Entstehung einer «Hintergrundannahme», in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 10 vom 8. Mai 2002, 446–447.

dafür konsequent und konsistent – kann verhindern, dass man dabei in die Fallen der erwähnten Empörungskommunikation tappt, die es ja gerade auf das «möglichst erschlagende moralische Urteil»[20] abgesehen hat.

Unternehmen, die die Öffentlichkeit als Dimension unternehmerischer Verantwortung wahrnehmen, bekunden keine Mühe, den neu an die Unternehmenswelt herangetragenen Transparenzerfordernissen Genüge zu tun. Seien es Informationen zu Unternehmensbeteiligungen, zur Konstitution des Aufsichts- oder Verwaltungsrates (Unabhängigkeit der Mitglieder, Offenlegung von Interessenbindungen, Gehaltsverhältnisse etc.) oder andere das Feld der Corporate Governance betreffende Fragen, in jedem Fall wird es aufgrund der eigenständig ausgearbeiteten unternehmensethischen Perspektive möglich sein, in einen offenen Dialog mit Interessenvertretern der Öffentlichkeit einzutreten, die eigene Position mit guten Gründen gegenüber jedermann zu vertreten und allenfalls auf ebenso gut begründete Gegenargumente offen und souverän einzugehen. Wer sich der tragfähigen Begründung seiner Pläne vergewissert hat, der wird danach den wirklichen, vorbehaltlosen unternehmensethischen Dialog in der Praxis nicht zu scheuen brauchen. Jeder Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat ist daher ebenso wie jede Geschäftsleitung gut beraten, geplante Entscheidungen von erheblicher Tragweite für Dritte zunächst folgendem selbstkritischen Gedankenexperiment zu unterwerfen: Würden wir uns in unserer Haut wohl fühlen, wenn wir diese Entscheidung vor laufenden Fernsehkameras vertreten müssten? Könnten unsere Argumente also im Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit bestehen (sog. TV-Test)?[21]

Immer wird es dabei im gewonnenen Selbstverständnis als Corporate Citizen darum gehen, die licence to operate, das begründete und verantwortete Mandat zur unternehmerischen Tätigkeit, in ebenso verantwortungsvoller wie kluger Weise zu erhalten und zu festigen.

3.5 Die marktorientierte Dimension

Ein Unternehmen, das ein Selbstverständnis als Corporate Citizen gewonnen und die unternehmensethische Perspektive in die Vorstellung guter Unternehmensführung integriert hat, bewegt sich auf eine bestimmte Art und Weise im Markt. Wir haben bereits im 2. Abschnitt ausgeführt, dass dieses Agieren im Markt im Kern davon bestimmt ist, dass das unternehmerische Handeln von einer glaubwürdigen Sinnorientierung geleitet und an tragfähige Geschäftsprinzipien gebunden ist. Wir wollen dies hier nicht weiter vertiefen,

20) Imhof (2002) 75.

21) Vgl. Ulrich, P.: Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an?, in: Ulrich, P./ Wieland, J. (Hg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern/ Stuttgart/Wien 1999 (2. Auflage), 15–26.

sondern zum Schluss noch einige spezifische Konsequenzen des für einen Corporate Citizen zentralen, ethisch integrierten Erfolgsverständnisses aufzeigen.

Die Integration der unternehmensethischen Perspektive bedeutet zunächst einmal nicht – und wir wollen das mit aller Deutlichkeit festhalten –, auf unternehmerisches Gewinn- und Einkommensstreben zu verzichten oder gar für eine «Ethik der roten Zahlen»[22] zu plädieren. Die Gewinnerzielung bildet nach wie vor den Ausgangspunkt und den Anlass unternehmerischen Handelns. Dies wiederum heisst aber nicht, dass der Gewinn bei allen Unternehmensaktivitäten den letzten Ausschlag geben müsste oder dürfte (Gewinn als Massgabe). Ebenso wenig heisst es umgekehrt, dass das Gewinnstreben und damit die unternehmerische Selbstbehauptung in Bausch und Bogen zu verwerfen wäre (Gewinn als pauschal illegitimer Anspruch). Dies wäre absurd und würde die existenziell bedeutsamen Wohlstandsleistungen der unternehmerischen Selbstbehauptung sowohl für die Produzenten (Arbeitnehmer und Kapitalgeber) als auch für die Konsumenten vollkommen negieren. Das unternehmerische Gewinn- und Erfolgsstreben ist weder per se legitim noch an sich illegitim, sondern in jeder konkreten Situation von seiner Legitimierbarkeit abhängig zu machen.[23]

Mit einer Geschäftsstrategie, die ihr Produkt/Markt-Konzept von Anfang an auf ethisch tragfähigen Wertschöpfungsideen aufbaut, erleichtert sich ein Unternehmen diese Aufgabe in vorausblickender und daher kluger Weise. Fehler bezüglich der ethischen Fundierung der unternehmerischen Erfolgsphilosophie lassen sich nämlich genauso wenig durch (andere) marktstrategische Anstrengungen korrigieren, wie strategische Fehler (des Produkt/Markt-Konzepts) sich nicht mit rein operativen Anstrengungen (der kostengünstigeren Leistungserbringung) «auslöffeln» lassen. Ausserdem wird sich der kritische Blick von NGOs und Bürgern höchstwahrscheinlich bald einmal von einem sichtlich an echter Gesellschaftsdienlichkeit und Geschäftsintegrität interessierten Unternehmen abwenden und vermehrt auf diesbezüglich weniger überzeugende Konkurrenten richten. Mehr noch: Ethisch gut fundierte Wertschöpfungsstrategien verschaffen einem Unternehmen im immer härteren Wettbewerb, in dem sich qualitative und preisliche Leistungsunterschiede

22) Vgl. Pfriem, R.: Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik, in: Seifert , E. K./ Pfriem, R. (Hg.): Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern Stuttgart 1989, 111–128, 118.

23) Vgl. das Statement des Shell-Managers Tom Delfgaauw: «Was wir beobachten, ist in allen Gesellschaften des Westens das Gleiche – dass sich die Öffentlichkeit zunehmend Gedanken macht über die soziale und die öffentliche Verantwortung der grossen Companies, und darauf mussten wir reagieren. Natürlich müssen wir weiterhin Reichtum generieren, Gewinn machen, aber bei uns hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass jedes Business sich vor der Gesellschaft rechtfertigen muss – von ihr erhalten wir das, was man als licence to operate bezeichnet, die Berechtigung, zu handeln und zu existieren». (Keller, Ch. und Sutter, D.: Das Ende eines Feindbildes, in: Tagesanzeiger-Magazin Nr. 40 vom 7.10.2000, 20–35, 26.)

tendenziell immer rascher einebnen, einen schwer imitierbaren Glaubwürdigkeits- und Wettbewerbsvorteil. Solche in den Augen der Bürger ebenso glaubwürdige wie im Markt nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, wird mehr und mehr zur entscheidenden Kunst guter Unternehmensführung und zum Markenzeichen der wirklich als führend wahrgenommenen Firmen.

Ein weiterer Gesichtspunkt kommt hinzu: In der marktorientierten Dimension lässt sich die Verantwortung von Aufsichts- oder Verwaltungsrat nicht mehr darauf reduzieren, wie sich das Unternehmen im vorgefundenen Markt bewegen soll. Vielmehr gilt es die lebensdienliche und faire Gestaltung des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs als solche in den Verantwortungshorizont einzubeziehen. Denn letztlich kommt es darauf an zu verhindern, dass die global entfesselte Dynamik der Marktkräfte «eigensinnig» wird und die lebensdienliche Orientierung nicht verliert, oder m.a.W.: dass der marktwirtschaftliche Fort-Schritt auch in Zukunft einen realen Fortschritt für die Lebensverhältnisse der Menschen darstellen soll. Daran wird sich die Zukunft einer liberalen marktwirtschaftlichen Ordnung entscheiden. Und hier hat sich deshalb die im 2. Abschnitt postulierte branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung der Privatwirtschaft konkret zu bewähren. Gerade von Aufsichts- und Verwaltungsräten wird man in Zukunft vermehrt das «Format» erwarten müssen, solche Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu begreifen und verantwortungsvoll mitzugestalten. Dies allerdings setzt ein hinreichendes Mass an Souveränität gegenüber vor- oder gegenaufklärerischen, fundamentalistischen Doktrinen des «freien Markts» sowie an Verständnis für die Voraussetzungen gesellschaftlich legitimen und sinnvollen Unternehmertums voraus. Damit schliesst sich der Kreis zu unserem Ausgangspunkt.

4. Fazit: Macht und Verantwortung im Zeichen von Corporate Citizenship

Durch den Fall des einstigen «Eisernen Vorhangs» (auch in den Köpfen!) und den seither beschleunigt voranschreitenden Globalisierungsprozess ist eine Entwicklung in Gang gekommen, deren Folgen noch nicht vollständig absehbar sind, die jedoch zweifellos ein verändertes Verhältnis von Politik und Wirtschaft mit sich bringt. Die grossen Freiräume, die die Globalisierung geschaffen hat, fordern nicht nur politische, sondern in erster Linie wirtschaftliche Eliten dazu heraus, ihre Verantwortung vermehrt wahrzunehmen. Die Wirtschaft braucht Freiräume, wenn sie ihre Kreativität entfalten können soll. Diese Freiheit jedoch muss in allen skizzierten Dimensionen verantwortlich genutzt werden, sonst gefährdet sie sich selber und auch «die freie Marktwirtschaft».

Im so genannten «Sieg des Kapitalismus über den Sozialismus» hat sich die freie Marktwirtschaft zwar erfolgreich gegen planwirtschaftliche Misswirtschaftsmodelle durchgesetzt. Sie sieht sich aber gleichzeitig vor die Aufgabe gestellt, näher zu bestimmen, wie diese freiheitliche Marktwirtschaft denn genau aussehen und gestaltet werden soll. Die misswirtschaftlichen Phänomene und Exzesse, die in den vergangenen Jahren innerhalb der Marktwirtschaft selber aufgetreten sind, haben es vielen Verfechtern liberaler gesellschaftlicher Verhältnisse zunehmend schwer gemacht, weiter bedenkenlos für die «freie Marktwirtschaft» einzustehen. Die deshalb vermehrt geforderte Reorientierung unternehmerischen Denkens «sollte von jenen aktiv gesucht werden, die an einer freien Gesellschaft, einem Free Enterprise System und an einer wo immer möglich durch Märkte gesteuerten Wirtschaft interessiert sind. Die Diskussion muss von jenen gesucht und aktiv gestaltet werden, die für die Etablierung eines echten statt eines falschen Liberalismus eintreten und die das Feld nicht den Ideologen – sei es von links oder rechts, oder seien sie von ganz neuer Art – überlassen wollen.»[24]

Führen eines Unternehmens heisst Macht haben. «Auf die Dauer verliert jede Institution jene Macht, die sie nicht verantwortungsvoll einsetzt.»[25] Bei der Verantwortung von Aufsichts- und Verwaltungsräten ging es schon immer um die langfristige Existenzsicherung und um die erfolgreiche Entwicklung des geführten Unternehmens. Was es bedeutet, verantwortlich zu sein, hat sich nie von selbst verstanden. Lassen wir uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich dabei in den gegenwärtigen Entwicklungen und Komplexitäten um eine epochale Herausforderung handeln muss. Heute kann die oberste Verantwortung für ein Unternehmen nicht mehr wahrgenommen werden ohne angemessene Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rolle, die dieses Unternehmen spielt. Erfolg und Existenz werden in Zukunft verstärkt davon abhängen, ob und inwieweit ein Unternehmen sich selbst als Corporate Citizen versteht und erweist.

24) Malik (2002) 5.

25) David, K. und Blomstrom, R.L.: Business and Society: Environment and Responsibility, 3. Aufl., New York 1975, 50.

5. Qualitätskriterien für Aufsichts- und Verwaltungsräte aus unternehmensethischer Sicht

5.1 Vision und Mission

Mitglieder zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, mit gesellschaftlichen Wert- und Sinnfragen genauso kompetent umzugehen wie mit Fragen, die die eigene Fachkompetenz betreffen. Sie sind dafür besorgt, Unternehmenszweck und -strategie in einer Vision oder Mission Gestalt zu geben und so den Sinn der unternehmerischen Wertschöpfung in der gesellschaftlichen Entwicklung darzulegen.

5.2 Integrität

Mitglieder zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, mit gesellschaftlichen Legitimitätsfragen genauso kompetent umzugehen wie mit Fragen, die die eigene Fachkompetenz betreffen. Sie verkörpern glaubwürdig die Grundsätze integren Unternehmertums, sind dafür besorgt, dass alle Fragen der Unternehmensintegrität professionell bearbeitet werden können, und reagieren schnell auf ernsthafte Infragestellungen der Unternehmensreputation.

5.3 Unabhängigkeit

Zur Neuwahl vorgeschlagene Mitglieder zeichnen sich durch Unabhängigkeit sowohl vom Unternehmen als auch von aktuellen Mitgliedern aus. Sie sind bereit, ihre eventuellen Interessenbindungen oder Befangenheiten stets aus eigener Initiative transparent zu machen. Das Gremium garantiert diese Unabhängigkeit durch geeignete Prozesse des Nominierungsverfahrens.

5.4 Professionelle Identifikation

Mitglieder identifizieren sich mit Sinn und Zweck des Unternehmens und kennen Umfeld, Produkte und spezifische Problemfelder der Branche. Sie vermeiden jedoch eine «blinde» Identifikation mit dem Unternehmen, indem sie diese auf der Basis eines professionellen Rollenverständnisses reflektieren. Sie streben die höchstmögliche Übereinstimmung von individueller Prägung (Fachkompetenz, Denk- und Handlungsstruktur) und von konkreter Aufgabe innerhalb des Gremiums an.

5.5 Fachkompetenz und Komplementarität

Mitglieder verfügen über strategische und taktische Sensibilität und weisen sich zweifelsfrei über mindestens eine der fünf strategischen Kernkompetenzen für Gremien aus:

- General Management
- Finance and Controlling
- Market, Marketing and Sales
- Leadership and Management
- Right and Law

Sie sind für eine komplementäre Zusammensetzung der fachlichen Kompetenzen besorgt und streben gezielt eine heterogene Denk- und Handlungsstruktur im Gremium an.

5.6 Belastbarkeit

Mitglieder zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, das Unternehmen zu verstehen und weiterzubringen. Dazu gehört insbesondere das von der Aufgabe geforderte und vom Mitglied garantierte zeitliche Engagement. Mitglieder und Gremien verständigen sich über zeitliche Belastung und Belastbarkeit und orientieren sich dabei ausschliesslich an der individuellen Aufgabe des Mitglieds.

5.7 Leistungs- und Verantwortungskultur

Mitglieder reagieren auf die Einsicht, dass sich die Anforderungen an unternehmerische Verantwortung im gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel verändern. Mitglieder und Gremien sind für eine konsistente Leistungs- und Verantwortungskultur besorgt, die den langfristigen Unternehmenserfolg und die *licence to operate* im Prozess der öffentlichen Rechenschaftsablage befördern.

5.8 Kommunikation

Mitglieder zeichnen sich durch eine kommunikative Kompetenz aus, die es möglich macht, nicht nur innerhalb des Gremiums, sondern auch innerhalb des ganzen Unternehmens und im Kontakt mit der Gesellschaft jene *soft factors* zu erkennen und fruchtbar zu machen, die heute die *hard facts* in zunehmendem Masse bestimmen. Sie bevorzugen einen argumentativen und verständigungsorientierten Kommunikationsstil gegenüber allen Stakeholdern des Unternehmens.