

Heinz Dürr
Unternehmer

Vortrag

Das Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung

- Es gilt das gesprochene Wort .

„Einzige Aufgabe des Unternehmers ist die Gewinnmaximierung“.

Dieser Satz fiel bei einer Veranstaltung der „FAZ“ und der „Gesellschaft für Unternehmensgeschichte“, bei der es um den Vergleich zwischen amerikanischer und deutscher Unternehmenskultur ging. Ich hatte als Podiumsteilnehmer eher beiläufig gesagt, dass der ausschließliche Zweck eines Unternehmens nicht der Gewinn sei und sofort massiven Widerspruch, auch vom Leiter des WZB, erfahren. Gewinnmaximierung sei nun mal die einzige Aufgabe des Unternehmens, wurde mir gesagt. Wenn ich etwas anderes behauptete, sei dies idealistisch, fast moralisch und Moral dürfe sich ein Unternehmer nun mal nicht leisten, wolle er denn erfolgreich sein.

Das ist nun ganz und gar nicht meine Meinung und so bin ich zu dem heutigen Vortrag gekommen, wobei ich 5 Thesen aufstellen werde.

These 1: Ein Unternehmen ist eine gesellschaftliche Veranstaltung.

Warum? Ein Unternehmen hat folgende Zielsetzungen:

1. die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen
2. dafür zu sorgen, dass die Arbeitsplätze im Unternehmen möglichst sicher und langfristig angelegt sind
3. auf eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu achten
4. den ökologischen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen

Alle 4 Zielsetzungen dienen im Prinzip der Gesellschaft und deshalb kann man ein Unternehmen seiner Struktur nach als gesellschaftliche Veranstaltung definieren. Als ich den Begriff in den 70er Jahren zum ersten Mal benutzte, gab es einigen Widerspruch, das sei ja fast sozialistisch. Heute spricht man von Stakeholdern, den Kunden, den Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und von Shareholdern, den Aktionären, den Gesellschaftern. Alle Beteiligten müssen in die Veranstaltung eingebunden sein, ganz besonders wenn die soziale Marktwirtschaft als das bestimmende Gesellschaftsmodell gilt.

Dabei darf das „Soziale“ nicht ausschließlich im Sinne von Wohlfahrt gesehen werden, sondern als elementarer Beitrag zum unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg. Denn: Das soziale Kapital ist die Grundlage für jede Marktentwicklung.

These 2: Die gesellschaftliche Veranstaltung funktioniert nur, wenn auf Dauer Gewinn gemacht wird. Aber Gewinn ist nicht der alleinige Zweck der Veranstaltung.

Das heißt, die Einnahmen müssen größer sein als die Ausgaben; auf Dauer gesehen. Dabei geht es nun um einen angemessenen Gewinn, nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung, einen Gewinn, der langfristig die Lebensfähigkeit des Unternehmens – und dazu gehört naturgemäß auch Wachstum – sichert. Orientierung nur auf den schnellen Gewinn führt zu Investitions- und Innovationsfeindlichkeit. Es geht im Übrigen beim Gewinn um die klassisch-konservative Gewinndefinition, also den Jahresüberschuss und nicht um künstlich aufgebaute Proformazahlen.

Man darf an dieser Stelle festhalten, dass zu den Einnahmen im Prinzip und in erster Linie nur der Kunde beiträgt, von ihm kommt das Geld für die Einnahmen. Natürlich wenn das Kapital einmal bereitgestellt ist.

Ein Unternehmen, das über längere Zeit Verlust macht, ist unsozial, weil zur Deckung der Kosten anderen in die Tasche gegriffen wird – im Regelfall am Ende dem Steuerzahler.

Gewinn ist also nicht Zweck des Unternehmens, sondern Meßgröße, ob die gesellschaftliche Veranstaltung Unternehmen funktioniert.

Einige Zeugen:

Hermann J. Abs, jahrzehntelang „Gottvater“ der deutschen Banken: „Die Gewinnerzielung allein ist keine ausreichende Legitimation der wirtschaftlichen Betätigung gegenüber der Gesellschaft.“

Marcus Bierich, langjähriger Bosch-Chef: „Unser Ziel ist hochwertige Güter herzustellen. Profitabilität ist dabei kein Ziel, sondern Bedingung.“

Reinhard Mohn: „Der übergeordnete Beitrag eines Unternehmens ist der Leistungsbeitrag für die Gesellschaft.“

Der französische Finanz- und Wirtschaftsminister Francis Mer: „Ein Unternehmen ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument im Sinne der Gesellschaft.“

These 3: Die gesellschaftliche Veranstaltung ist nach den Regeln des Ehrbaren Kaufmanns zu führen.

Der Ehrbare Kaufmann erscheint bereits im Jahre 1495 bei Luca Pacioli, dem Erfinder der doppelten Buchführung, der in Kapitel 1 seiner „Summa“ fordert: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns (Per fidem bonae et fidelis mercatoris).“

Der Ehrbare Kaufmann behält die 4 Zielsetzungen meiner These 1 im Auge, versucht sie in Einklang zu bringen, er weiß um die Bedeutung seiner Kunden, seiner Mitarbeiter, der Gesellschafter und wird sich einer „good citizenship“ befleißigen. Er entspricht mit Sicherheit nicht dem Zerrbild des raffgierigen Unternehmers, der sein Unternehmen nur als Melkkuh für sich sieht und er entspricht auch nicht dem von den Medien hochgejubelten Börsenstar. Er wird auch nicht alles tun was nicht gesetzlich verboten ist.

Einschub: In den USA sind auf 4500 Seiten von der SFAS die Regeln für die Bilanzierung aufgestellt. Nun läßt sich in der Wirtschaft nicht jedes Detail im Vorhinein regeln und so finden die „Besten“, das heißt die mit den besten Anwälten, immer noch Ausnahmen.

Der Ehrbare Kaufmann ist aber sicher einer, der wie der alte Bosch sagte: „Geld kannst du verlieren, aber nicht den Ruf.“

Der Vollständigkeit halber stelle ich fest, dass der Ehrbare Kaufmann auch der Unternehmensleiter sein kann, der Personal abbaut, Werke schließt, Arbeitsgebiete

abgibt, alles um sein Unternehmen vor dem Untergang zu retten. Der ist es dann, der in die Schlagzeilen gerät, als „böser“ Unternehmer. Aber damit muss er leben. Was er tun muss: mit seinen Mitarbeitern reden, gemeinsam nach der besten Lösung suchen. Und die Gesellschaft informieren.

Hier gilt das, was die Süddeutsche Zeitung einmal als psychologische Milchmädchenrechnung bezeichnet hat: „Nur wer das Negative anspricht, macht sich auch im Positiven glaubwürdig. Beim Ertappen der Unwahrheit bricht dagegen für lange Zeit jegliche Kommunikationsbereitschaft zusammen.“

These 4: Das Vertrauen in die Wirtschaft, sprich in die Unternehmen, ist in den letzten Jahren verloren gegangen

„Die Menschen haben das Vertrauen verloren“, wird Karl Otto Pöhl, der frühere Bundesbankpräsident, im Manager Magazin zitiert. Natürlich hat es auch früher Betrug und Fälschung gegeben, aber die Sitten sind erheblich rauer geworden. Man könnte auch sagen: das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns ist verblaßt (Cromme).

Das „Fortune Magazin“, quasi das Zentralorgan von Wallstreet, macht ganz besonders eine Entwicklung dafür verantwortlich, nämlich die Übertreibungen in Sachen Shareholdervalue.

Zitat Fortune:

„Aber als der wirkliche und einzige Grund für die Flut von furchtbarem Accounting muss wohl der Aufstieg des Shareholder-Value-Kults gesehen werden. Einfach gesagt, es wurde so viel Wert auf steigende Börsenkurse gelegt, dass viele Unternehmensführer fast alles – legal oder auch nicht – getan haben, dass dies eingetreten ist.“

Was ist geschehen? Shareholdervalue wurde nicht mehr als eine Zielsetzung der gesellschaftlichen Veranstaltung gesehen, sondern als Bekenntnis zu einer ständigen Wertsteigerung für alle Zukunft. Mit dem Storchenschnabel wurde in die Zukunft projiziert und plötzlich gab es Kursgewinnverhältnisse von 50, 80 und mehr. Eine schlichte Rückrechnung wieviel die Firma dann verdienen müsste um den Börsenwert zu rechtfertigen wurde nicht gemacht oder verlangt. Das hing auch etwas mit dem propagierten Paradigmenwechsel zusammen, den sich die New Economy auf die Fahnen geschrieben hatte. Das war quasi der theoretische Überbau, in der Praxis ergab sich viel Handfesteres: Die Aktienoptionen für das Management. Eine an und für sich richtige Idee – die Manager haben durch Beteiligung am Unternehmenswert das gleiche Interesse wie die Aktionäre, nämlich an der Unternehmenswertsteigerung – wurde durch Übertreibungen ins Gegenteil verkehrt.

Wenn Manager – in USA - plötzlich mehrere 100 Mio US\$ als Stockoption erhalten – in Deutschland eine Zehnerpotenz weniger – dann ist das nicht mehr mit den Regeln des Ehrbaren Kaufmanns vereinbar. Und wenn diese Verpflichtung der Unternehmen nicht einmal in der Bilanz erscheint, dann findet das sogar der bereits genannte Luca Pacioli falsch, wenn er in Kapitel 21 seiner „Summa“ empfiehlt:

„Die Kasse der Gesellschaft wirst Du zum Schuldner machen, wenn Du sie abgesondert hältst, denn das Geschäft besteht besser, wenn Du sie abgesondert von Deiner Privatkasse hältst, sofern Du derjenige bist, der die Gesellschaft leitet.“

Dass die Menschen den Eindruck haben, in der Wirtschaft ist einiges aus dem Ruder gelaufen, ergibt sich auch aus der Entwicklung der Manager-Vergütungen. Hier spiegelt sich ein sozialer Wandel wieder. Mit Angebot und Nachfrage hat das wenig zu tun.

„In den USA verdiente 1970 ein Manager im Durchschnitt sechszwanzig mal so viel wie ein Industriearbeiter. 1999 war es vierhundertfünfundszwanzig mal so viel.“
(Bundespräsident Rau im Mai 2002)

Dem ist nichts hinzuzufügen, außer dass es neben den exorbitanten Gehältern auch noch sogenannte fringe benefits gab, wie kostenlose Appartments, Ferienflieger auf Lebenszeit, Tickets für Großveranstaltungen usw. Hier wird ein Grundempfinden der Menschen verletzt, das Grundempfinden für Gerechtigkeit. Und zwar nicht einen mißbrauchten Gerechtigkeitsbegriff im Sinne sozialistischer Gleichmacherei, sondern im Sinne der katholischen Soziallehre mit ihrem Kernsatz: „Im Mittelpunkt allen Denkens steht der Mensch.“ Das heißt für mich in der Praxis: Gerechtigkeit ist der feste und beständige Wille jedem das seine zuteil werden zu lassen.

These 5: Das bestehende Regelwerk in Deutschland ist ausreichend um Auswüchse zu verhindern, aber es muss für größere Transparenz gesorgt werden.

Es gibt in Deutschland – und ich konzentriere mich heute auf Deutschland – ein ausreichendes Regelwerk, das die gesellschaftliche Veranstaltung möglich macht und sichert. An erster Stelle Art. 14 des Grundgesetzes: Eigentum verpflichtet.

Die Amerikaner haben übrigens einen solchen Artikel in ihrer Verfassung nicht. Bei Diskussionen mit amerikanischen Freunden haben mich diese darüber aufgeklärt, für vernünftiges Handeln bräuchten sie keine Gesetze. Denn wenn es Gesetze gäbe, würde man immer auch überlegen, wie diese zu umgehen seien. Wir Europäer haben unsere lange Geschichte, unsere gewaltigen Umwälzungen und Veränderungen und wollen es offensichtlich genauer wissen. Und wenn man Adam Smith oberflächlich interpretiert, dem Markt und seiner „unsichtbaren Hand“ alles zutraut, dass der Einzelne nur das tun muss, was für ihn gut ist und dass das dann auch für die Gemeinschaft gut wird, könnte man sich in der Tat solche Artikel wie den Artikel 14 sparen. Nur vergessen die Protagonisten dieser Auffassung, (die Neoliberalen), die Adam Smith wie eine Fahne vor sich her tragen, dass Adam Smith Moralphilosoph war. Er hat gedacht, wie es der Großspekulant George Soros einmal ausgedrückt hat: „Märkte sind nur gut geeignet, um Wohlstand zu schaffen, doch sie sind nicht ausgelegt, um soziale Bedürfnisse zu stillen.“ Ganz besonders gilt dies für den Finanzmarkt. wenn hier Billionen elektronisch um den Erdball gejagt werden, handelt es sich doch um einen virtuellen Markt, an den Adam Smith wohl kaum gedacht hat.

Wir haben das Aktiengesetz, das Mitbestimmungsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und seit neuestem den Deutschen Corporate Governance Kodex. Die ersteren sind in diesem Kreise hinreichend bekannt, sie enthalten genügend Regeln, die der Erhaltung der Gesellschaftlichen Veranstaltung dienen, an vielen Stellen allerdings auch solche, welche ihre Entwicklung nicht gerade fördern. Ich will mich auf den Kodex konzentrieren.

Ich behaupte einmal, ohne die Skandale und Pleiten – in USA und Deutschland – wäre der Kodex nicht so schnell entwickelt worden. Das ist gut so. Und er trägt sicher

zur Transparenz bei und macht einige konstruktive Vorschläge zur Arbeit des Aufsichtsrats. Aber eben nur in einem gewissen Maße und nur für börsennotierte Gesellschaften.

Und der Kodex ist zu sehr aus der Sicht der Investoren, aus der Sicht des Kapitalmarktes entstanden (Zielsetzung 3 der gesellschaftlichen Veranstaltung). Kunde, Mitarbeiter und Öffentlichkeit sind lediglich in der Präambel genannt. Investoren bewegen sich überwiegend auf der Börse. Aber die Börse ist nicht gleich Wirtschaft. Die Börse ist nicht Ersatz für wirtschaftliche Aktivität. Natürlich ist der Kapitalmarkt ein wichtiger Teil des Gesamtmarktes. Kritiker übersehen, daß da nicht nur Spekulanten, sondern auch die vielen Geldsammelstellen und Fonds tätig sind, denen viele Menschen ihre Altersvorsorge anvertraut haben. Aber wenn der Kapitalmarkt zu stark dominiert, kommt es zu Fehlentwicklungen. Dann kümmern sich die Unternehmer und Manager nicht mehr in erster Linie um Kunden, um Mitarbeiter und Öffentlichkeit, es besteht vielmehr die Gefahr, dass sie zu Dealmakern werden.

Dann wird von kapitalmarktorientierter Modernisierung gesprochen. Was damit gemeint ist: Das Auseinandernehmen und neu Zusammensetzen von Firmen, in der Fachsprache „Portfolio Management“ genannt, und betrieben vom hochgelobtem und hochbezahltem Investmentbanking. Es gibt da sicher auch positive Beispiele, denn vieles in der deutschen Unternehmenslandschaft ist historisch, man könnte auch sagen, willkürlich zusammen gekommen und ein neuer Eigentümer kann für manche Konzerntochter Wunder bewirken. Was mich an diesem Verhalten stört, ist die fehlende soziale Kompetenz und das Verständnis für gewachsene Unternehmenskulturen, die viele dieser M + A Spezialisten vermissen lassen. Entscheidend ist dann nur noch die Beratungsgebühr und der damit zusammenhängende Bonus für den Einzelnen. Es ist eben nicht so wie ein Topmanager eines internationalen Konzerns vor kurzem meinte: „Eigentlich gibt es keinen Unterschied, ob ich über den Kauf von 20 Flugzeugen verhandle oder über den Verkauf eines Unternehmensteils.“ Für mich gibt es da einen Unterschied.

Im Kodex steht unter anderem der Satz: „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens zusammen.“ Dieser Satz ist richtig und vernünftig. Das Gegenteil läßt sich kaum behaupten. Der Satz wäre also eigentlich überflüssig. Aber: Wer definiert das Wohl des Unternehmens? Wer hat die Definitionshoheit? Die Eigentümer, also die Aktionäre, wurde mir gesagt. Wer ist das? Bei BMW oder Dürr ist das einigermaßen klar. Da gibt es Familienaktionäre und einige langfristig interessierte Investoren. Die stehen für die gesellschaftliche Veranstaltung. Aber sind die Aktionäre in diesem Sinne auch die Daytrader? Die Spieler? Die Leerverkäufer, die am Unternehmen als solchem, also an der gesellschaftlichen Veranstaltung überhaupt kein Interesse haben? Die das Geschäftsmodell „Schneller Zock“ betreiben und nur von Shareholder Value reden? Aber nur ihren eigenen Profit meinen?

Der Kodex trägt sicher zu mehr Transparenz bei. Aber eben nur in börsennotierten Gesellschaften. Dass es sich dabei eigentlich um eine Minderheit handelt, zeigt die Aufstellung über Unternehmensformen in Deutschland.

Aber über die Börsenunternehmen wird eben in der Öffentlichkeit berichtet. Ob immer mit dem notwendigen Sachverstand sei dahin gestellt. Börse gleich Wirtschaft ist allzuoft das Thema. Wenn da ein sogenannter Experte im Fernsehen im Stil einer

Comedy Sendung über Börsenkurse redet, Urteile fällt, begutachtet und dabei so tut, als sei dies die Wirtschaft, trägt dies kaum zur Transparenz bei.

Die Unternehmer müssen selbst zu mehr Transparenz in der Wirtschaft beitragen. Indem sie über ihr Unternehmen reden und berichten. Offen und klar. Über ihre Produkte, was sie für ihre Mitarbeiter tun und wie sie ihr Verhältnis zur gesellschaftlichen Öffentlichkeit sehen. Dass sie Gewinn machen wollen und müssen wird dann verstanden. Dass es dabei nicht um Gewinnmaximierung allein geht, auch.

Es ist vieles denkbar, aber wird alles nichts fruchten, wenn sich die Unternehmer nicht selbst zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Und sie müssen alles dafür tun, daß man Ihnen eine solche Haltung abnimmt. Ob sie sich als Unternehmer moralisch verhalten können und wollen, ist dann nicht mehr die entscheidende Frage.

So schließe ich mit Richard von Weizsäcker: „Der ehrbare Kaufmann ist kein ethischer Sonderling, sondern einer, der seine Interessen vernünftig versteht.“