

Eine Bürgergesellschaft braucht Unternehmen – und das heißt Unternehmer wie Manager –, die sich sowohl erfolgreich am Markt behaupten als auch ihrer politischen, sozialen und kulturellen Verantwortung als Wirtschaftsbürger, als *Corporate Citizen*, gerecht werden. Einerseits kann die Wirtschaft nur bei einer ausreichenden Wertschöpfung ihre wichtigste Aufgabe erfüllen: Menschen bei der Produktion notwendiger und gesellschaftlich gewünschter beziehungsweise nachgefragter Güter sowie Dienstleistungen zu beschäftigen und die Nachfrage danach zu befriedigen. Dies muss andererseits eingebettet sein in ein Gerüst geteilter und gelebter Normen und Werte, um das Soziale an der Marktwirtschaft und den gesellschaftlichen Frieden zu wahren.

Jedoch scheint die Verbindung von Ökonomie und Gesellschaft in den Augen der Öffentlichkeit brüchig geworden zu sein. Auf der einen Seite können nur börsennotierte, global agierende Kapitalgesellschaften die erforderlichen Mittel aufbringen, um systematisch große, innovative, dem Fortschritt dienende Projekte in die Tat umzusetzen. Dies beweist die Wirtschaftsgeschichte von den Anfängen der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts bis heute. Auf der anderen Seite sind gerade diese Kapitalgesellschaften in jüngster Zeit in die Kritik geraten: zum Beispiel wegen der Verlagerung von Produktion oder Forschung ins Ausland, wegen der Umgehung von Steuerzahlungen sowie durch erhebliche Subventions-

forderungen gegen das Versprechen, Arbeitsplätze zu schaffen. Für zusätzlichen Unmut sorgt der zunehmend kritisierte Widerspruch zwischen Arbeitsplatzabbau beziehungsweise Lohnkürzungen einerseits und zum Teil noch steigenden, als „zu hoch“ empfundenen Managervergütungen.

Doch ein Umdenken hat bereits begonnen – Auswüchse der kurzfristigen *Shareholder-Value*-Orientierung werden nach und nach durch nachhaltiges Wirtschaften ersetzt. Dies wird unter dem Begriff *Good Corporate Governance* diskutiert. Das bedeutet, berechnete Interessen aller Anspruchsgruppen zu beachten sowie mögliche Konflikte vorausschauend zu erkennen und zu lösen. Dabei stehen namentlich die folgenden Gruppen im Mittelpunkt:

- Gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter, die nach Möglichkeit auch am Unternehmenserfolg beteiligt werden, sind langfristig bereit, sich mit ihrem ganzen Talent und ihrer vollen Arbeitskraft einzubringen. Eine klare, offene Kommunikation vor allem in Krisensituationen und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Belegschaft sind hierbei von entscheidender Bedeutung. *Good Corporate Governance* bedeutet darüber hinaus, Managergehälter transparent zu machen und gegebenenfalls auch zu begrenzen. Beispielsweise werden allzu leicht erfüllbare Aktien-Optionspläne mit relativ niedrigen Ausübungsschwellen kaum noch den Zweck einer wirksamen Erfolgsbeteili-

- gung erfüllen. Wird hingegen ein Unternehmen langfristig erfolgreich geführt, sind selbst größere Gehaltsunterschiede gerechtfertigt und werden akzeptiert.
- Kunden möchten Güter und Dienstleistungen erwerben, die ihrem Bedarf und ihren Wünschen gerecht werden. Dabei sollten beispielsweise Inhaltsstoffe und Herkunft von Lebensmitteln genau gekennzeichnet sein. Ebenso müssen Anlageempfehlungen nicht nur die persönliche Einkommens- und Vermögenssituation sowie Risikobereitschaft des Einzelnen in Betracht ziehen, sondern ebenso über mögliche Verluste aufklären. Zudem erwarten immer mehr Verbraucher, dass die angebotenen Produkte umweltschonend und unter Beachtung moralischer Standards – etwa hinsichtlich Kinderarbeit – hergestellt wurden. Allerdings kommt auch den Kunden hohe Eigenverantwortung in Form ihrer Informations- und Steuerungsfunktion zu, das heißt tatsächlich auch „am Regal“ jene Firmen zu sanktionieren, die sich nicht an diese Regeln halten.
 - Börsennotierte Kapitalgesellschaften sind naturgemäß darauf bedacht, für ihre Anteilseigner eine risikoadäquate Rendite zu erwirtschaften. Übersteigerte Forderungen jedoch können sogar den Bestand des Unternehmens gefährden, wenn sich dadurch beispielsweise das Management weniger auf langfristig Gewinn versprechende Strategien konzentrieren kann. Dass zum Beispiel bei der Ankündigung von Entlassungen in vielen Fällen der Aktienkurs steigt, setzt möglicherweise falsche Anreize für Unternehmenslenker und steht dem Ziel der Nachhaltigkeit entgegen. Neben der Rendite sind für die Anleger und Investoren zeitnahe, transparente und verlässliche Informationen über die finanzielle Situation des Unternehmens wichtig. So gilt es Bilanzfälschungen und Insidertrading durch freiwillige Übereinkommen oder Gesetze entgegenzuwirken.
 - Werden von den Bürgern gegenüber dem Staat Rechte beansprucht – wie stabile politische Verhältnisse, ein verlässliches Rechtssystem, exzellente Bildungs- und Forschungseinrichtungen oder eine gut ausgebaute Infrastruktur –, dann gehen damit Pflichten für den Einzelnen einher, die deren Erhaltung dienen. Dies schließt solche Fragen wie die der Steuerehrlichkeit ein. Hier müssen – auf internationaler beziehungsweise supranationaler Ebene – von staatlicher Seite korrigierende Mindeststandards festgelegt werden. Umgekehrt hat der Staat die Pflicht, die Bürger nicht so zu belasten, dass als einziger Ausweg nur noch die „Flucht“ durch Standortverlagerung oder Gewinntransfer bleibt.
 - Sponsoring oder Spenden für Belange der Gesellschaft ist für Unternehmen, die sich ihr verbunden fühlen, keine Ausnahme oder ein Alibi, sondern eine Selbstverständlichkeit. Fairer Handel mit Partnern aus Entwicklungsländern, Schutz der Umwelt oder die Unterstützung von Bildungs-, Kultur- und Sozialeinrichtungen sind nur Ausschnitte aus dem Spektrum des *Good Corporate Citizen*. Eine wichtige Rolle spielen hier natürlich die Stiftungen der großen Banken und Unternehmen. Diese sorgen in besonderer Weise dafür, dass die Kontinuität in der Förderung beziehungsweise im Förderzweck auch zu Gunsten langfristiger und kostenintensiver Projekte aufrechterhalten wird.
 - Welchen Gegensätzen sich ein Unternehmen bei der Verfolgung der genannten *Stakeholder*-Interessen ausgesetzt sieht, zeigt das einfache Beispiel von Krediten an Verbraucher, Unternehmen und insbesondere für Existenzgründer. Die kreditgebende Bank

muss hier durchaus auch im Sinne des Kunden zunächst prüfen, ob sein Konzept tragfähig ist und er in der Lage sein wird, das Darlehen zurückzuzahlen. Diese Entscheidung berührt die Verpflichtungen der Bank gegenüber den Sparern und Anlegern als Treuhänderin. Von der Summe falscher oder richtiger Kreditentscheidungen hängt möglicherweise der Bestand des Institutes insgesamt ab und damit auch der Erhalt seiner Arbeitsplätze. Andererseits entspricht eine zu rigide Kreditvergabepraxis nicht dem politisch gewünschten Beschäftigungs- beziehungsweise Wachstumsziel, das heißt dem öffentlichen Interesse an einer vitalen Gründerkultur. Dieses Dilemma im täglichen Ablauf des Kreditvergabeprozesses in angemessener Weise zu lösen erfordert hohe Verantwortung aller Beteiligten, vom Management bis zum Kundenberater.

Förderung des Mittelstandes

Eine lebendige Gründerkultur ist gesellschaftlich und volkswirtschaftlich notwendig, da eine Marktwirtschaft der ständigen „Blutzufuhr“ durch den Aufbau neuer Kleinunternehmen bedarf. Diese bilden den Humus, aus dem der erfolgreiche Mittelstand hervorgeht, der nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet. Die fast drei Millionen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von fünfzig Millionen Euro erwirtschaften knapp die Hälfte der deutschen Bruttowertschöpfung insgesamt, beschäftigen mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer und stellen mehr als vier Fünftel aller Ausbildungsplätze. Auf diese Weise übernehmen mittelständische Unternehmer eine bedeutende Rolle in der Gesellschaft und tragen zu deren Wohlstand bei. Auch sie sollten – ohne notwendigerweise in der Form der Publikums-Aktiengesellschaft organisiert zu sein – den genannten Anforderungen an „gute Unternehmensfüh-

rung“ gerecht werden. Dazu gehören auch im Mittelstand die Bereitschaft zu Transparenz und die Aufgeschlossenheit gegenüber externem Rat zum Beispiel durch Beiräte. Ferner leistet gerade diese Unternehmergruppe ehrenamtlich und materiell wertvolle Beiträge für lokale und regionale Belange, vom Ortsbeirat bis zum Schulförderverein, und wird so zum Vorbild für unternehmerische Verantwortung und aktives bürgerschaftliches Engagement.

Was bewegt aber Menschen dazu, ihr Sach- und Geldvermögen sowie in überdurchschnittlichem Maß persönliche Arbeitskraft einzubringen, um unter persönlicher Risikoübernahme und Haftung eine Personengesellschaft zu gründen und erfolgreich zu führen? Schließlich schrieb schon Ludwig Erhard dem Unternehmer kein bequemes Dasein oder eine beschauliche Rente zu, sondern forderte von ihm jederzeit großen Einsatz und volle Leistungsbereitschaft. Neben der Aussicht auf Gewinn und Privateigentum liegen die Motive in dem Wunsch, etwas zu unternehmen, etwas zu bewegen, sich anzustrengen – jene Tugenden, die einen Bürger in der Bürgergesellschaft auszeichnen.

Mit hoher politischer Priorität sind die dafür geeigneten Rahmenbedingungen sicherzustellen, um Eigeninitiative und Unternehmertum zu fördern sowie Beschränkungen und Kontrolle derselben auf das notwendige Maß zu reduzieren. So müssen steuerliche Fehlanreize behoben werden, die zum Beispiel heute noch die Kapitalentnahme gegenüber dem Verbleib der Gewinne im Unternehmen bevorzugen und so zu der dramatischen Eigenkapitalknappheit des deutschen Mittelstandes beitragen. Überzogene Regulierungsanforderungen, die durch ihren Verwaltungsaufwand gerade kleinere Betriebe überproportional belasten, sind zu überprüfen. Konsequente Steuer- und Abgabentlastung ist wei-

terhin das Gebot der Stunde. Denn verbleibt nur ein kleiner Teil des Erwirtschafteten im Unternehmen selbst, verschwindet der Elan, sich zu engagieren – sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich.

Zentrale Bildungsziele

Für die Entwicklung von Bürgersinn und Unternehmertum ebenso bedeutend wie die Rahmensetzung durch die Ordnungspolitik sind die Leistungen von Kindergärten und Schulen, der beruflichen Ausbildung wie der Universitäten. Als zentrale Bildungsziele sind daher die Bereitschaft zu Engagement, Verantwortung, Kreativität und Leistung zu verankern. Dabei gilt es, theoretische und praktische Ausbildung zu verknüpfen.

Weiterhin gehören Kenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge und die Funktionsbedingungen der Sozialen Marktwirtschaft – insbesondere über das Verhältnis zwischen Risiko und Gewinn – heute zum Kanon der Allgemeinbildung, der möglichst früh zu vermitteln ist – mit modernen didaktischen Methoden wie „Übungsfirmen“ und Planspie-

len. Auch in diesem Bereich können Unternehmen aktiv werden, etwa indem sie Schülerpraktika ermöglichen oder Vorträge an Bildungseinrichtungen über ihre Arbeit halten. Nur so kann ein gesellschaftliches Klima geschaffen werden, das Existenzgründungen und unternehmerische Verantwortung trägt und fördert.

Zwar wird auch in Zukunft Einsteins Satz gelten: „Nicht alles, was zählbar ist, zählt auch wirklich; nicht alles, was zählt, kann man auch zählen.“ Doch erkennen Unternehmen zunehmend den Wert nachhaltigen Wirtschaftens, das auch gesellschaftliche Anliegen ernst nimmt. Mit der Idee der Sozialbilanz wird heute schon vielfach versucht, diese neue Form des Unternehmertums zu dokumentieren. Insgesamt braucht aber nicht nur eine Bürgergesellschaft engagierte Unternehmen. Vielmehr brauchen engagierte Unternehmen auch die Bürgergesellschaft, weil sie fantasievolle und leistungsstarke Menschen hervorbringt sowie unternehmerische Arbeit nicht misstrauisch beäugt oder bürokratisiert, sondern fördert und fordert.

Willkommen in der Planwirtschaft

„Eine Ausbildungsabgabe verzerrt den Markt besonders grotesk. Sie gibt Unternehmen quer durch alle Branchen eine bestimmte Quote vor, die sich allein an der Demographie orientiert. Damit vergrößert sie die Wahrscheinlichkeit einer Ausbildung fern des Marktes. Wer heute einen Ausbildungsplatz ergattert, darf berechtigte Hoffnung haben, daß seine Qualifikation später gefragt sein wird. Die Abgabe aber will das Angebot an Lehrstellen künstlich aufblähen. Sie zerstört die wichtige Lenkungsfunktion der Knappheit. Wer künftig eine Lehrstelle findet, kann nicht mehr sicher sein, ob er diese der Abgabe verdankt oder einem tatsächlichen Bedarf der Wirtschaft. Die Abgabe leitet Jugendliche in die Irre, führt zu Fehlsteuerungen und letztlich zur Vergeudung von Bildungspotentialen.“

Heike Göbel in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* am 21. April 2004.