

Gute Unternehmensführung beginnt jenseits des «Gewinnprinzips»!

Peter Ulrich

„Es war einmal...“, so pflegen Märchen zu beginnen. Während der letzten Jahrzehnte trug das beliebteste Wirtschaftsmärchen den Titel *The business of business is business*. Geschäftsleute sollten sich ums Geschäft und sonst um nichts kümmern, dann dienten sie in wunderbarer Weise ganz von selbst zugleich dem Gemeinwohl am besten. Gute Unternehmensführung dürfe und solle sich gemäss dieser grossen Erzählung am so genannten „Gewinnprinzip“ – genauer: am Prinzip der strikten Gewinnmaximierung – orientieren, dann werde alles gut.

Doch jetzt, wo diese neoliberale Doktrin aufgrund der wachsenden Erfahrung mit problematischen, ja zunehmend krisenhaften Auswirkungen an allen Ecken und Enden ins Wanken gerät, verspüren immer mehr Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft das Bedürfnis nach einer umfassenden Neuorientierung sinnvollen und legitimen Unternehmertums. Beispielsweise haben sich jüngst unter dem Motto «Verantwortungsvollen Unternehmen gehört die Zukunft» in kurzer Zeit mehr als 80 Unternehmerinnen und Unternehmer im [Wirtschaftskomitee für verantwortungsvolle Unternehmen](#) zusammengefunden, um die [Konzernverantwortungsinitiative](#) zu unterstützen.

Hier soll es nicht unmittelbar um die Konzernverantwortungsinitiative gehen; zu ihr habe ich vor kurzem im Rahmen des Kontrapunkt-Textes „[Konzernverantwortungsinitiative – klare Sache oder was?](#)“ schon eingehend Stellung genommen. Im Zentrum der nachfolgenden Gedanken stehen vielmehr vier elementare Bausteine eines zukunftsfähigen Verständnisses von guter Unternehmensführung. Sie bieten zusammen eine kurze, aber grundlegende unternehmensethische Orientierung.

(1) Geschäftsintegrität

In der gegenwärtigen politisch-ökonomischen Orientierungskrise kommt im Kern das unklar gewordene Verhältnis zwischen dem marktwirtschaftlichen System und der Gesellschaft, in der wir leben möchten, zum Ausdruck. Mitten im Spannungsfeld stehen die Unternehmen: Einerseits sind sie Subsysteme des marktwirtschaftlichen Systems, die sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten müssen; andererseits sind sie gesellschaftliche Wertschöpfungsinstitutionen, deren Handeln das Leben vieler Menschen in vielfältigen Formen betrifft.

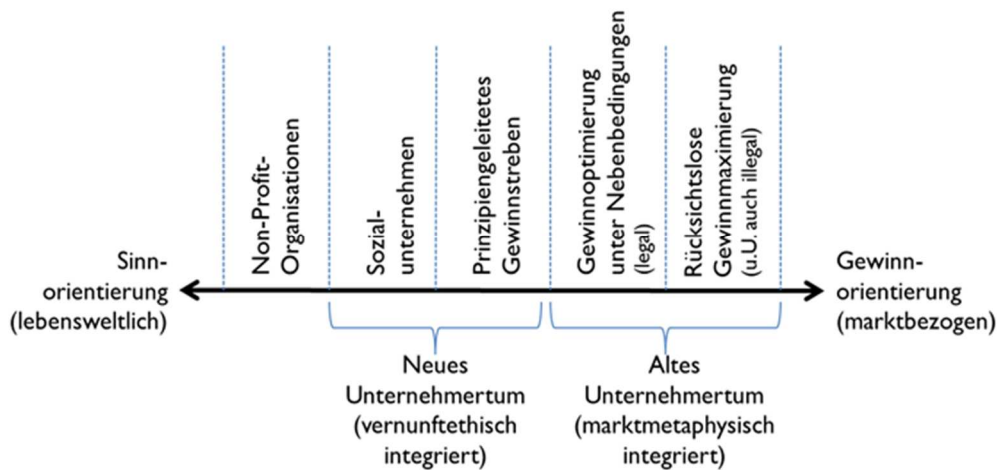
Die systematisch erste unternehmensethische Frage lautet dementsprechend: Wie lassen sich Ethik und wirtschaftliche Erfolgslogik so zusammendenken, dass Führungskräfte der Wirtschaft beides zugleich können: geschäftlich erfolgreich sein *und* dabei gesellschaftlich verantwortungsvoll handeln? Als Schlüssel zu einer tragfähigen Antwort bietet sich der Begriff der Integrität an. *Integer* sein heisst ja ganz wörtlich: als verantwortungsbewusste Person „ganz“ bleiben, sich nicht spalten lassen. Das gilt nicht nur auf der persönlichen Ebene, sondern auch auf der Ebene des Verständnisses von guter Unternehmensführung. Der Leitgedanke ist der einer von Grund auf ethisch integrierten Erfolgsorientierung des Unternehmens – oder kürzer: *Geschäftsintegrität*. Dazu gehören erstens klar deklarierte Geschäftsprinzipien, anhand deren sich das Unternehmen verbindlich festlegt, mit welchen (unlauteren) Mitteln und Methoden es seinen Geschäftserfolg *nicht* erreichen will; zweitens ein umfassendes Integritätsmanagement, das für deren Einhaltung auf allen Ebenen und in allen Unternehmensprozessen mittels organisierter Verantwortlichkeit sorgt; und drittens eine seitens der Führungskräfte überzeugend vorgelebte Integritäts- und Verantwortungskultur.

Ausgeblendet bleibt noch oft, dass Geschäftsintegrität auch das konkrete Produkt oder die Dienstleistung einschliesst, mit dem oder mit der ein Unternehmen kaufkräftige Nachfrage anzieht und Geld verdient. Werden ethische Gesichtspunkte der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit nicht mehr nur als äussere Grenze des unternehmerischen Markterfolgs aufgefasst, sondern als seine tragende Grundlage begriffen, so ist es folgerichtig, sie von Grund auf in ein gesellschaftlich „wertvolles“ Geschäftsmodell einzubauen.

(2) Fair geteilte Wertschöpfung

Im Zentrum echten Unternehmertums steht seit jeher eine legitime und sinnvolle Wertschöpfungs-idee. Deren ideelle Ausrichtung kann durchaus in unterschiedlichem Grad erfolgen. Es lässt sich unter diesem Gesichtspunkt ein ganzes Spektrum von Unternehmenstypen differenzieren ([Abb. 1](#)).

Abb. 1: Unternehmenstypen gemäss der ethischen Integration des Geschäftsmodells



An dem einen Pol des Spektrums („rechts“) findet sich eine rücksichtslos maximierende Gewinnorientierung, am andern Pol („links“) eine radikal ideell ausgerichtete Sinnorientierung jenseits von Gewinninteressen. Am interessantesten sind integrative Modelle, und die finden sich in der Mitte des Spektrums. Hier beobachten wir derzeit zukunfts-trächtige Tendenzen, alte Vorstellungen eines traditionellen Kaufmannsethos („Gewinnoptimierung unter Nebenbedingungen“) weiter zu entwickeln in Richtung eines neuen, *prinzipiengeleiteten Unternehmertums* mit entsprechend eingebundenem Gewinnstreben.

In diesem integrativen Unternehmenskonzept sind die Grenzen auf beide Seiten hin fließend; es verbindet wirtschaftliches Erfolgsdenken mit ideellen Momenten des Sozialunternehmertums. Das Gewinnstreben wird jetzt moderiert durch übergeordnete Geschäftsprinzipien und definierte Wertschöpfungsziele zugunsten aller Bezugsgruppen oder Stakeholder. So weicht die monistische *Shareholder-Value*-Doktrin dem pluralistischen Konzept des *Creating Shared Value* oder auf Deutsch: der geteilten Wertschöpfung. Immer mehr Firmen, unter ihnen führende Weltkonzerne, verschreiben sich diesem modernen unternehmerischen Selbstverständnis. Allerdings bleibt es dabei noch allzu oft bei einem blossen Lippenbekenntnis.

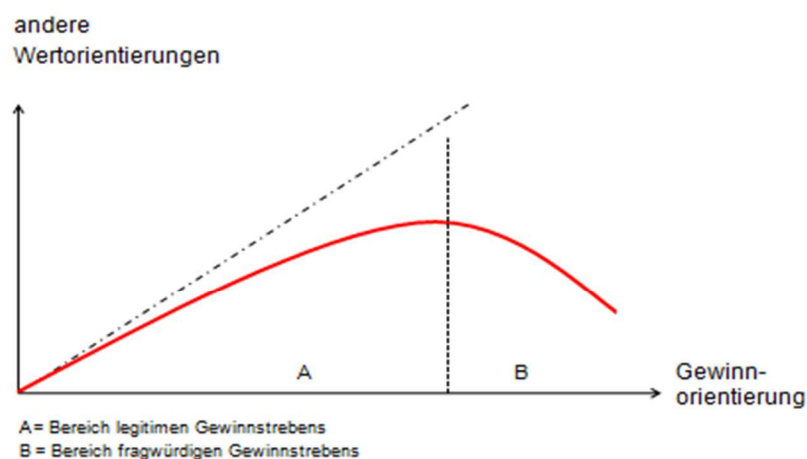
Ist der Leitgedanke der geteilten Wertschöpfung ernst gemeint, so wird der ganz normalen Konflikthaftigkeit allen Wirtschaftens scheuklappenfrei ins Auge geblickt, also dem schlichten Sachverhalt, dass Unternehmen mitten im Brennpunkt vielfältiger gesellschaftlicher Wert- und Interessenkonflikte stehen. Die Ansprüche der verschiedenen *Stakeholder* mögen je für sich allein betrachtet noch so legitim sein – sie können unmöglich alle zugleich maximal bedient werden. Vielmehr kommt es darauf an, auf die Ansprüche aller Beteiligten und Betroffenen in fairer Ausgewogenheit Rücksicht zu nehmen. Auch die Kapitaleigner

haben selbstverständlich weiterhin den legitimen Anspruch auf eine angemessene Entschädigung ihres Kapitaleinsatzes, nicht mehr jedoch auf (kurzfristige) Gewinn- oder (langfristige) Shareholder-Value-Maximierung.

(3) Prinzipiengeleitetes Gewinnstreben

Zum Glück bestehen im Wirtschaftsleben zwischen den verschiedenen Stakeholder- und Shareholder-Ansprüchen kaum je totale, sondern in der Regel nur partielle Konflikte. Denn für die Erfüllung mancher Ansprüche ist die unternehmerische Selbstbehauptung im Markt selbst schon Voraussetzung. Solange das Management unter ausgewogener Berücksichtigung aller legitimen Stakeholder-Ansprüche für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung des Unternehmens eintritt, steht es auf wirtschaftsethisch tragfähigem Boden (Abb. 2, Bereich A).

Abb. 2: Gewinnstreben und andere Wertorientierungen



Gewiss muss ein Unternehmen sich im Markt erfolgreich behaupten und Gewinne machen. Aber nicht schon die Selbstbehauptung im Wettbewerb, sondern erst das Ziel strikter Gewinn- oder Shareholdervalue-Maximierung setzt das Unternehmen unter den (Denk-) „Zwang“ zu rücksichtslosem Handeln gegenüber allen anderen Wertgesichtspunkten und Ansprüchen an das Unternehmen (Bereich B in Abb. 2). Die Prämisse der Gewinnmaximierung frisst sozusagen alle Freiräume zur Rücksichtnahme auf „nicht rentable“ Wertgesichtspunkte auf. Die Öffnung der unternehmerischen Freiräume für humanitär, sozial und ökologisch verantwortungsbewusstes Handeln beginnt also – wie der konjunkturelle Aufschwung – im Kopf...

Die entscheidende unternehmensethische Konsequenz ist der Abschied von der alten Doktrin der Gewinnmaximierung: Wer ethische Prinzipien hat, kann nicht zugleich einem grenzenlosen "Gewinnprinzip" frönen. Legitimes Gewinnstreben ist stets moderates, in ethisch tragfähige Geschäftsprinzipien eingebundenes Gewinnstreben.

Gefährdet so verstandene gute Unternehmensführung aber nicht unvermeidlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens? Die Antwort lautet: nein, im Gegenteil! Lebt es ethisch tragfähigen und klar deklarierten Geschäftsprinzipien konsequent nach, so stärkt das nämlich auf die Dauer nachhaltig die Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung. Das Profil als seriöse und verantwortungsbewusste Firma ist unter den Bedingungen eines immer härteren Wettbewerbs auch in geschäftsstrategischer Hinsicht wertvoll. Während Kosten- und Qualitätsvorsprünge von der globalen Konkurrenz heutzutage immer rascher eingeholt werden, lässt sich eine gute Reputation nicht über Nacht gewinnen; sie muss über längere Zeit durch verlässlich verantwortliches Handeln erarbeitet werden. Eine auf diese Weise *verdiente Reputation* wird angesichts einer kritisch gewordenen Öffentlichkeit zunehmend zu einem nicht leicht imitierbaren und deshalb nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber weniger glaubwürdigen Konkurrenten.

(4) Ordnungspolitische Mitverantwortung als unternehmensethischer Lackmustest

Warum aber lassen sich noch längst nicht alle Unternehmensleitungen auf unternehmensethisch fundierte, nachhaltige Erfolgchancen ein? Nun, diese Chancen werden oft begrenzt durch das Geschäftsgebaren der "lieben Konkurrenz". Auch sie muss aus den selbst geschaffenen Sachzwängen des alten Denkens ausbrechen und die eindimensionale Doktrin der Gewinnmaximierung hinter sich lassen. Sonst erlangt sie gegenüber verantwortungsbewussteren Unternehmen einen nicht durch Leistung verdienten und daher unlauteren Kostenvorteil.

Es ist die Aufgabe guter *Ordnungspolitik*, solche verkehrten Anreize richtigzustellen. Der „Schiedsrichter Markt“ soll nicht (wie noch allzu häufig) den verantwortungsvollen Akteuren die rote Karte zeigen und rücksichtslosen Playern fragwürdige Wettbewerbsvorteile gewähren, sondern umgekehrt. Zu diesem Zweck gilt es zumindest grundlegende Standards eines human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftens in die gesetzliche Rahmenordnung des Marktes einzubauen. Soziale und ökologische Kosten sind gemäss dem Verursacherprinzip konsequent ins betriebswirtschaftliche Erfolgskalkül zu internalisieren – mittels Lenkungsabgaben und ähnlichen Instrumenten. Je besser das gelingt, umso grösser wird für alle Unternehmen der Spielraum zur graduellen Mässigung des Gewinnstrebens und zur Rücksichtnahme auf die legitimen Ansprüche und Anliegen aller Bezugsgruppen.

Die Rahmenordnung des Wettbewerbs wird allerdings nie besser sein, als es diejenigen, die wirtschaftspolitisch das Sagen haben, wirklich wollen. Daraus leitet sich eine unabweisbare *ordnungspolitische Mitverantwortung* der Privatwirtschaft für die Rahmenbedingungen ab,

unter denen sie ihre unternehmerische Freiheit beansprucht. Man sage nicht, das sei im globalen Standortwettbewerb unmöglich. Längst ist die Wirtschaft national und international in (Branchen- und Dach-)Verbänden bestens durchorganisiert und in politischem Lobbying professionalisiert; nur versteht sie Politik noch allzu oft als Fortsetzung des Geschäfts mit anderen Mitteln, statt gemeinwohlorientierte Mitverantwortung zu übernehmen. Wer international geschäftstätig ist, sollte konsequenterweise auch supranationale Standards eines fairen Wettbewerbs befürworten, statt den Standortwettbewerb zur Umgehung nationaler Standards zu missbrauchen.

Hier ist vielleicht der Lackmuestest wahrhafter Unternehmensethik zu finden: Nur jenen Firmen, die sich nach aussen, in ordnungs- und gesellschaftspolitischen Fragen, integer und konstruktiv verhalten, kann man zutrauen, dass sie auch nach innen eine organisierte Verantwortlichkeit praktizieren. Gute Unternehmensführung ist letztlich unteilbar. Die unternehmerische Zukunft gehört nicht dem marktfundamentalistischen Gewinnmaximierungsprinzip, sondern einem unternehmensethisch aufgeklärten, prinzipiengeleiteten Unternehmertum.

Literaturtipps zum Vertiefen:

Ulrich, P.: *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Neuausgabe, Bern: Haupt 2010 (darin speziell Kap. 5 zur Unternehmensethik).

Ulrich, P.: *Unternehmensethik – integrativ gedacht*. In: *Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik*, hrsg. v. Dominik van Aaken & Philipp Schreck, Berlin: Suhrkamp 2015 (stw 2164), S. 237-261.

Schlagwörter: [Geschäftsintegrität](#), [Gewinnprinzip](#), [gute Unternehmensführung](#), [Konzernverantwortungsinitiative](#), [prinzipiengeleitetes Unternehmertum](#), [soziale Verantwortung](#)