

# Vertrauen und die Verantwortung

**Ethik.** Ist es Luxus für Unternehmen, im globalen Wettbewerb verantwortlich zu handeln? Dieser Frage geht der Stiftungsprofessor Andreas Suchanek nach – und sprach darüber beim gemeinsamen Abendessen des Bundespräsidenten mit dem Vorstand des Stifterverbandes im Januar in Berlin.

VON ANDREAS SUCHANEK

**E**s ist immer gut, mit Dank zu beginnen. Und so möchte ich Ihnen, hochverehrter Herr Bundespräsident, danken, dass ich in Ihrem Hause Gast sein darf. Und ich möchte dem Stifterverband danken für diese so ehrenvolle Einladung – und auch für die Förderung, die Sie mir nun schon seit fünfeinhalb Jahren gewähren.

Für diesen Vortrag habe ich mir den Kopf zermartert: Womit gewinne ich Sie – Ihr Vertrauen und Ihre Aufmerksamkeit? Das Problem liegt darin, dass ich über ein ethisches Thema spreche. Ethik klingt indes oft trivial: „Handle anständig und ehrlich“ – das ist nicht wirklich originell. Zugleich wird sie von Praktikern nicht selten als viel zu idealistisch angesehen: Hat der Ethiker schon mal unternehmerischen Alltag mit seinen harten Konflikten erfahren? Ist Ethik, die Rede über Moral, Werte und Verantwortung, nicht in der Regel losgelöst von den realen Problemen dieses unternehmerischen Alltags – und deshalb belanglos und abstrakt.

Allerdings spielt Ethik für Vertrauensnehmer, also jene, die unternehmerisches Handeln beurteilen, oft eine ganz wesentliche Rolle, denn sie prägt ihre moralischen Urteile. Deshalb möchte ich mein Thema Vertrauen und Verantwortung verbinden mit der These: Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik, die uns mithilft, das Vertrauen in Führungskräfte, in Unternehmen und in die Marktwirtschaft zu gewinnen und zu erhalten. Und die uns hilft, unsere Welt besser zu verstehen und uns mit ihr zu versöhnen.

## Verschiedene Ansätze wählen

Die Arbeit an einer solchen Ethik muss an verschiedenen Punkten ansetzen. Ein wesentlicher ist das unklare Verständnis von Unternehmensverantwortung. So werde ich gelegentlich mit einer Frage konfrontiert: Ist es nicht ein Luxus für Unternehmen, im globalen Wettbewerb verantwortlich zu handeln, gerade in Zeiten der Krise? Stellen wir die Gegenfrage: Haben Sie schon einmal ein Unternehmen gesehen, das damit wirbt: „Wir wollen und können uns in diesen schwierigen Zeiten keine Verschwendung, keinen Luxus erlau-

ben, deshalb handeln wir unverantwortlich!“ Ich habe noch von keinem Unternehmen gehört, das so wirbt. Und der Grund ist einfach: Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, von dem man weiß, dass es unverantwortlich handelt. Denn das bedeutet: Man kann ihm nicht vertrauen.

Und damit bin ich beim Titel meiner Ausführung und zwei Thesen:

- Vertrauen ist ein Vermögenswert – und
- verantwortliches Handeln ist eine Investition in diesen Vermögenswert.

Erlauben Sie mir eine kurze Erläuterung dieser beiden Thesen: Der soziale Sinn von Unternehmen ist Wertschöpfung. Wertschöpfung braucht Beiträge von zahlreichen Kooperationspartnern – insbesondere Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Lieferanten. Diese werden jedoch nur dann kooperieren, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Ihnen wird eine für sie hinreichend attraktive Gegenleistung versprochen und
2. Sie haben das Vertrauen, dass sie diese Gegenleistung auch bekommen.

Vertrauen ist deshalb eine unverzichtbare Voraussetzung für jede Kooperation – und insofern ein Vermögenswert.

Verantwortung des Unternehmers und des Unternehmens ist nun nichts anderes als die Erfüllung berechtigter Vertrauenserwartungen. Versprechen, die man Kooperationspartnern gegeben hat, um diese zu gewinnen, sind zu halten. Es geht also gewiss nicht um Luxus, wenn von Verantwortung des Unternehmers oder Unternehmens die Rede ist. Warum dann diese Unterstellung, Verantwortung sei Luxus? Meine Antwort: Jene, die so sprechen, meinen nicht Luxus im Sinne eines überflüssigen Konsums. Sie meinen, dass Verantwortung etwas kostet und – jedenfalls dem Unternehmen – nichts bringt, ja nichts bringen darf. Hier offenbart sich eine sehr weitverbreitete Sichtweise von Ethik: Moral ist nur echt, wenn sie weh tut.

Moralisches Handeln wird hier mit Uneigennützigkeit identifiziert – man darf selbst nichts davon haben, es geht einzig um die gute Sache. Eigene Vorteile aus moralischem Handeln kompromittieren die Handlung. Denn sie deuten, so scheint es, darauf hin, dass es dem Handelnden nicht um die wahre Moral geht. Es muss ums Gemeinwohl, um Gerechtigkeit, um Nachhaltigkeit um ihrer selbst willen gehen, nicht um den schnöden Gewinn.

Dieses Ethikverständnis ist sehr verbreitet, übrigens auch bei Führungskräften. Es klingt auch sehr ansprechend, so moralisch – und ist doch so verfehlt, denn es ist nicht alltagstauglich. Denn Unternehmen, die Verantwortung durch Verzicht leben, sind rasch nicht mehr wettbewerbsfähig. Eine Gesinnungsethik für Unternehmen ist unverantwortlich. Unternehmen müssen aus Gründen der Verantwortung bei all ihren Entscheidungen auf deren investiven Charakter achten, also darauf, ob es ihrer Wettbewerbsposition schadet oder nutzt.

### Handlungen anerkennen

Warum ist das wichtig? Weil Vertrauen immer auch davon abhängt, wie Entscheidungen beurteilt werden; es geht um die Wahrnehmung von Verantwortung im doppelten Sinne: Wie schon David Hume in seinem Treatise on Human Nature formulierte: „In order to form society, 'tis requisite not only that it be advantageous, but also that men be sensible of its advantages.“ Dies lässt sich auch auf Verantwortung übertragen – gerade wenn es um Vertrauen und Vertrauensgewinnung geht: Es ist nicht nur notwendig, dass unternehmerisch verantwortlich gehandelt wird, sondern auch, dass diese Handlungen als verantwortlich gesehen und anerkannt werden. Genau das ist aber bei einem Verständnis von Ethik, Moral und eben auch Verantwortung, das auf Verzicht und auf Uneigennützigkeit gründet, nahezu unmöglich. Kein Unternehmen kann es sich leisten, dauerhaft uneigennützig zu sein, das widerspricht seiner gesellschaftlichen Aufgabe und Verantwortung! Nicht Uneigennützigkeit, sondern Verlässlichkeit ist der Kern von unternehmerischer Verantwortung: Versprechen sind zu halten! Es geht nicht um den Verzicht auf den eigenen Vorteil, sondern um Investition in den wechselseitigen Vorteil! Hier >





**„Verantwortung heißt primär: Versprechen halten! Um Vertrauen von Kooperationspartnern zu gewinnen und zu erhalten! Um Wertschöpfung nachhaltig und erfolgreich zu betreiben!“**

produzieren Unternehmen oft ein Eigentor (um mit meinem verehrten akademischen Lehrer Karl Homann zu sprechen): Sie verbinden Unternehmensverantwortung mit CSR-Projekten, mit der Förderung von jungen Violinistinnen oder mit dem Aufbau von Kindergartenschaukeln durch hochbezahlte Manager. Die damit verknüpfte Botschaft lautet: Verantwortung sei uneigennütziges gesellschaftliches Engagement. Doch genau diese Botschaft vertieft die Wahrnehmungskluft von Moral einerseits und Wettbewerb und Gewinnerzielung andererseits. Sie trägt so ungewollt zur Delegitimierung des Kerngeschäfts und der Marktwirtschaft bei.

### Versprechen halten

Ich bin wirklich nicht gegen CSR-Projekte, das können gute Investitionen sein. Aber Verantwortung heißt primär: Versprechen halten! Um Vertrauen von Kooperationspartnern zu gewinnen und zu erhalten! Um Wertschöpfung nachhaltig und erfolgreich zu betreiben! Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass es bei Unternehmensverantwortung nicht um ein bloßes Kommunikationsproblem geht. Es geht vielmehr um die Stimmigkeit von dem, was man tut und dem, was jene, deren Vertrauen man gewinnen oder erhalten will, darin sehen.

Was aber heißt: „Versprechen sind zu halten“, wenn es darum geht, diesen Satz alltagstauglich werden zu lassen? Gehaltvoll kann dieser Satz etwa durch die Beschäftigung mit folgenden Fragen werden:

- Welche Versprechen gibt man ab, sei es konkret in Form von Stellenausschreibungen, Werbemaßnahmen, usw. oder in allgemeiner Form durch die Werte, die man kommuniziert, die sozialen und ökologischen Standards, auf die man sich öffentlich verpflichtet? Das sind Versprechen!
- Sind die verschiedenen Versprechen miteinander vereinbar? Denkbar ist, dass einem Großkunden die Lieferung just in time versprochen wurde, dann aber überraschend ein Lieferant ausfällt. Darf man auf einen anderen Zulieferer ausweichen mit

geringeren ökologischen Standards als jenen, zu denen man sich beispielsweise im Global Compact verpflichtet hat?

- Welche Ansprüche und Erwartungen weckt man bei Kunden, Investoren und Mitarbeitern? Wie werden die Versprechen von ihnen interpretiert? Es geht um Erwartungsmanagement.
- Welche Bedingungen sind im Unternehmen herzustellen, damit abgegebene Versprechen erfüllt werden können? Welche Anreize haben die Mitarbeiter, daran sorgfältig mitzuwirken? Verantwortung ist zu organisieren!
- Können andere, zum Beispiel Wettbewerber oder NRO, die Versprechen ausbeuten oder gegen einen verwenden?
- Und was versprechen Konkurrenten? Wie reagiert man, wenn der Wettbewerber Versprechen abgibt, die er offensichtlich nicht halten kann, ungeachtet dessen aber damit Kunden gewinnt? Gibt man dann auch solche Versprechen ab?

Diese Andeutungen mögen zeigen: Verantwortung als Investition in den Vermögenswert Vertrauen ist sehr konkret und sehr anspruchsvoll. Komplexe Marktbedingungen und Wertschöpfungsketten sowie vielfältige und gegensätzliche Stakeholderansprüche machen es zunehmend schwierig, konsistent zu handeln. Aber genau daran werden Glaubwürdigkeit und Verantwortung gemessen: an der Stimmigkeit, der Übereinstimmung von Worten und Taten.

Für ein besseres Verständnis von derartigen Investitionen brauchen wir eine alltagstaugliche Ethik.

Eine Ethik, die den oft tiefen Graben zwischen idealistischen Ethikvorstellungen und konkreter Unternehmenspraxis überwindet und die berücksichtigt, dass im unternehmerischen Alltag Entscheidungen zu treffen sind – im Wettbewerb, unter harten Zeit-, Liquiditäts- und anderen Restriktionen. Eine Ethik, die sich deshalb auf diese Welt und ihre Ambivalenzen, Konflikte, Spannungen usw. einlässt, damit sie in dieser Welt Orientierung und Maßstäbe bieten kann.

Eine Ethik, die den Menschen als moralisches Subjekt mit Würde und Freiheit begreift und zugleich als Wesen, das empirischen Bedingungen unterliegt und insofern immer auch an seinen eigenen Interessen orientiert handelt und das erst recht im Kontext von Wirtschaft und Politik, in Bezug auf den Garrett Hardin mit Recht formulierte: „Never ask someone to act against his own self-interest!“

Eine Ethik, die etwas über den Sinn und die Umsetzung einer „Haltung, so etwas tut man nicht“ (Berliner Rede), also Selbstbindungen des aufgeklärten Eigeninteresses, sagen kann.

Eine Ethik, die dem Controller den investiven Charakter verantwortlichen Handelns verdeutlicht, und die zugleich dem Sozialkundelehrer den moralischen Charakter gewinn- und wettbewerbsorientierter Entscheidungen erklären kann.

Eine Ethik, die alle – auch die Entscheider selbst – versöhnt mit der Wirtschaft und den Härten, die diese oft bereithält, indem sie auf das erreichte Niveau von Wohlstand, von gesellschaftlicher Solidarität und Freiheit, von gelingender alltäglicher Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil verweist.

Wir brauchen mithin eine Ethik, die Sinn stiftet. Der Stifterverband versteht sich ja ebenso als Sinnstifter wie das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, an dem mitzuwirken ich die Ehre habe.

Ich fasse zusammen:

1. Vertrauen ist ein unverzichtbarer Vermögenswert für Kooperation und unternehmerische Wertschöpfung.
2. Verantwortung heißt: Versprechen zu halten – und so in diesen Vermögenswert Vertrauen zu investieren.
3. Diese Investitionen sind nicht nur zu tätigen, sondern auch als Taten der Verantwortung sichtbar und verständlich zu machen.
4. Dafür brauchen wir eine alltagstaugliche Ethik, die Moral und Eigeninteresse bzw. Gewinnerzielung versöhnt und Verantwort-

## Der Autor

### Andreas Suchanek

Der führende deutsche Experte im Bereich Unternehmensverantwortung ist Stiftungsprofessor für Nachhaltigkeit und Globale Ethik an der Handelshochschule in Leipzig. Seit 2005 ist er auch Vorstand des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, welches sich insbesondere mit den Themen „Building Global Cooperation“ und Unternehmensverantwortung beschäftigt.

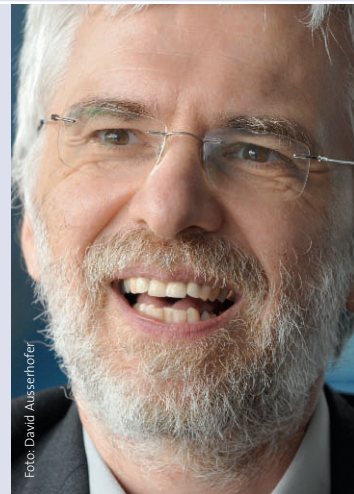


Foto: David Ausserhofer

tung nicht mit Uneigennützigkeit und reinem Verzicht, sondern mit Verlässlichkeit und Investitionen in die gemeinsame Besserstellung verbindet.

Dazu brauchen wir Forschung und Lehre in diesem Feld – das sage ich hier vor dem Stifterverband. Und wir brauchen Persönlichkeiten, die dieses Thema authentisch und engagiert mitgestalten und die Vorbild sind dafür, dass die Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung eine Investition in den gegenseitigen Vorteil ist – das sage ich vor Ihnen. Vielen Dank! ■