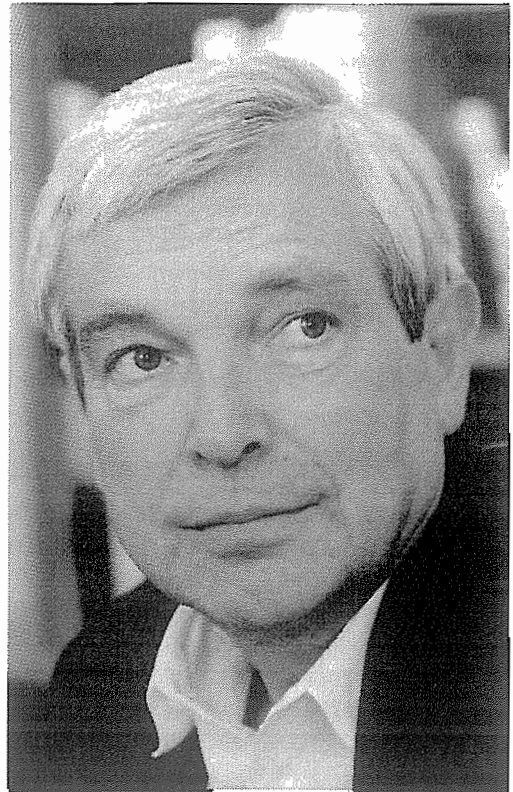


Unternehmer in ethischen Konfliktsituationen

Zur Renaissance ethischer Fragen in der Unternehmensführung

von Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Fragen der Unternehmensethik werden in bestimmten Kreisen immer wieder mal diskutiert. In den Wirtschaftswissenschaften wie auch im öffentlichen Diskurs sind sie jedoch über all die Jahrzehnte hinweg ein Randthema geblieben, vorangetrieben von Philosophen und Theologen, die zumeist anlaßbezogen die ethische Verantwortung unternehmerischen Handelns eingemahnt haben. Insbesondere in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre ist es auffällig still um diese Themen geworden. In Europa hatte sich in diesem Zeitraum ein signifikanter mentaler Wandel vollzogen. In Wirtschaft und Gesellschaft erfolgte auf breiter Basis ein Schwenk in Richtung Kapitalmarkt, angeregt durch die beeindruckenden Erfolgsgeschichten der US-amerikanischen Entwicklung. Die Globalisierung der Finanzmärkte und ihre Deregulierung hatten eine unglaubliche Dynamik freigesetzt. Anleger und Investoren entdeckten die ungleich attraktiveren Ertragschancen im Wertpapierbereich, deren Risiken scheinbar kalkulierbar geworden waren. Das Sparbuch verlor fast über Nacht seine jahrzehntelange Bedeutung. Die großen Umwälzungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien versprachen wirtschaftliche Wachstumschancen,



die alles bisherige in den Schatten stellten. Die Er-rungenschaften des Internets stimulierten weltweit einen Gründerboom, begleitet von einer Goldgräber-stimmung, die die Wirtschaft im Handumdrehen in eine New und eine Old Economy spaltete. In der New Economy schienen die bisherigen Grundsätze verantwortungsvollen Wirtschaftens außer Kraft gesetzt. Start-ups schossen wie Pilze aus dem Boden, alle mit dem Ziel der handelnden Akteure, möglichst schnell an die Börse zu kommen oder an ein übernahmebereites Unternehmen zu verkaufen, um so das große Geld zu machen. So etwas wie eine „Exit-Ökonomie“ entstand. Unternehmen selbst wurden zum beliebtesten Spekulationsobjekt. Auf diesem Wege entfaltete sich auch bei uns das „Wag-nis-Kapital“ als eigene Form der Unternehmens-finanzierung, und der M&A-Markt begann so richtig zu boomen. Nicht mehr derjenige galt als kluger Unternehmer, der sein Kapital in realwirtschaftliche Zusammenhänge investierte und die diesbezüglichen Ertragschancen mit einer Langfristperspektive ausschöpfte, sondern diejenigen, die die Wachstums-dynamik der Kapitalmärkte als ihr Spielfeld entdeckten. Wer da nicht mitmachte, galt als hoffnungslos antiquiert. Die jahrelang ungebremste Aufwärtsent-wicklung der Aktienkurse schien diesen Paradigmen-wechsel tatsächlich zu bestätigen, bis sich dann im März 2000 die große Wende abzuzeichnen begann.

Seit nunmehr drei Jahren hat sich die Weltwirt-schaft von dem jähen Ende dieser ungeheuren Spekulationsblase nicht mehr erholt. Mehr als zwei Drittel der seinerzeitigen Marktkapitalisierung sind verlorengegangen. Das Vertrauen in die Führung kapitalmarktorientierter Unternehmen ist schwer erschüttert. Eine genauere Analyse so spektakulärer Zusammenbrüche wie bei Enron oder Worldcom, die krisenhafte Entwicklung bei AOL-Time Warner oder die enorme Überschuldung der ganzen Telekom-branche, letztlich auch das Ende des Neuen Marktes, zeigen, wohin eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung an den eigentümlichen Spielregeln des Kapitalmarktes führt. Diese Ausrich-tung hat den Blick des Topmanagements von der längerfristigen Überlebensperspektive der Unterne-hmen gelöst. Das Management ist selbst zum spekula-

tativen Mitspieler auf den Kapitalmärkten – unter-stützt durch die Aktienoptionsprogramme – gewor-den und hat das ihm anvertraute Unternehmen konsequent in den Dienst einer Politik kurzfristiger Kurssteigerungen gestellt. Die Folgen dieses unge-bremsten Realisierens der Prinzipien des Share-holder Value sind von enormer Tragweite.

Orientiert man die Unternehmensführung aus-schließlich an der Wertsteigerung von Aktien, d. h. am Investoreninteresse, dann besitzt dies weit-reichende Implikationen für das Andocken der Unternehmensspitze an die anderen Führungsebe-nen sowie für die Glaubwürdigkeit unternehmens-interner Führung ganz allgemein. Die Annahme, die konsequente Bindung des Topmanagements an die Kapitalmarktlogik sei die beste Garantie für eine permanente, wertsteigernde Entwicklung von Unter-nehmen, übersieht, daß die Bedienung des Investo-reninteresses und die Sorge um die längerfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen letztlich zwei Paar Schuhe sind. Im einen Fall ist das Unterneh-men Mittel zum Zweck für die Aktionäre – diese erwarten berechtigterweise eine möglichst hohe Rendite auf das eingesetzte Kapital –, im anderen Fall ist das Unternehmen sich selbst Mittel zum Zweck – es benötigt jene Aufmerksamkeit und Ressourcen, die seine längerfristige Wettbewerbs-fähigkeit am Markt sicherstellen. Führung ist jener Ort, an dem der Konflikt zwischen diesen unter-schiedlichen Bedürfnislagen immer wieder von neuem ausbalanciert werden muß. Ähnliches gilt für die Berücksichtigung der Belegschaftsinteressen und die anderer Stakeholder. Verschreibt sich die Unternehmensführung einer einseitigen Partei-nahme gegenüber einer der Anspruchsgruppen, dann ruiniert sie damit jene Glaubwürdigkeitsbasis, die sie für das permanente Austarieren der unver-meidlichen Zielkonflikte im Unternehmen benötigt. Genau dies ist durch die unreflektierte Realisierung des Shareholder Value-Konzeptes passiert. Verstärkt wurde die damit verbundene Vertrauenskrise noch durch den wohl nicht unberechtigten Eindruck der Öffentlichkeit, daß die ganze Kapitalmarktorien-tierung von einem nicht unerheblichen Teil des Top-managements auch dazu genutzt wurde, kräftig in

die eigene Tasche zu wirtschaften. Insgesamt hat uns die geschilderte Entwicklung eine Situation beschert, in der die ethischen Grundfesten für die Führung von Unternehmen schwer erschüttert sind.

Eigengeführte Unternehmen folgen seit jeher anderen Grundsätzen

Analysiert man die Grundmuster, nach denen langlebige Unternehmen in Familienhand letztlich funktionieren, so stößt man auf Prinzipien, die so ziemlich das Gegenteil von dem darstellen, was uns eine konsequente Kapitalmarktorientierung in den letzten Jahren vor Augen geführt hat. Erfolgreiche Familienunternehmen zeichnen sich regelmäßig dadurch aus, daß sie oft über mehrere Generationen hinweg einen Grundsatz durchgehalten haben: Die Belange des Unternehmens haben stets Vorrang gegenüber anderen Interessen, von welcher Seite sie auch immer kommen mögen. Diese Grundregel schützt das Unternehmen als soziale Einheit davor, daß es zum bloßen Mittel der einseitigen Verfolgung partikularer Interessen wird. Sie sorgt aber auch für eine außergewöhnliche Energiezufuhr hinein in das Unternehmen, seitens der Gesellschafter, die damit ihr Lebenswerk voranbringen, seitens der Belegschaft, die das Vertrauen haben kann, daß mit ihren existentiellen Sorgen verantwortungsvoll umgegangen wird. Gutgeführte Familienunternehmen fußen auf einem starken Wertegerüst, das den tagtäglich auszubalancierenden Zielkonflikten einen festen Orientierungsrahmen gibt. Kern dieses Gerüsts sind unter anderem Spielregeln für die Entnahmepolitik, die dafür sorgen, daß das erwirtschaftete Kapital für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens reinvestiert werden kann. Im Gegensatz zur extremen Kurzfristorientierung, die die Erfolgswänge des Kapitalmarktes nahelegen, werden die wichtigen Entscheidungen in Familienunternehmen stets von langen Zeithorizonten geprägt, geht es doch darum, das eigene Lebenswerk in einem generationenübergreifenden Lebenszusammenhang weiterzuentwickeln. Der gute Name der Familie findet im langfristigen Erfolg des Unternehmens seinen Kristallisationspunkt.

Besondere ethische Konfliktlagen für Unternehmer

Die geschilderten Charakteristika familiengeführter Unternehmen sind keine Selbstverständlichkeit. Es handelt sich um Errungenschaften, die einer permanenten Sorgfalt und Pflege bedürfen. Nur zu leicht kann das zugrundeliegende Wertegerüst erodieren und die spezifische Selbsterneuerungskraft von Familienunternehmen unterminieren. Zu diesen Erosionskräften zählen insbesondere:

- Der Streit in der Eigentümerfamilie. Die Eigentümlichkeit solcher Familien bringt es mit sich, daß sie lernen müssen, mit ungewöhnlichen Konfliktlagen fertig zu werden. Tun sie dies nicht, dann wird das Unternehmen als Ganzes zum Spielball für ungelöste familiäre Auseinandersetzungen. Die destruktive Kraft solcher Konflikte wird vielfach unterschätzt. Unbeherrschbar gewordene Kämpfe und Zerwürfnisse in den Eigentümerfamilien zählen heute zu den größten Wertvernichtern in unseren Volkswirtschaften.
- Verlust der Vorrangregel. Wenn der Bindung nichttätiger Gesellschafter an das Unternehmen nicht die erforderliche Sorgfalt gewidmet wird, dann ist es eher normal, daß sich diese in ihrer inneren Einstellung mehr und mehr vom Unternehmen entfernen. Die Interessenslagen schlagen um. Das Unternehmen wird zur Melkkuh für die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten der Gesellschafter. Wichtige Lebensenergie wird ihm permanent entzogen.
- Umgang mit Krisenanzeichen. Die besonderen Kulturmerkmale von Familienunternehmen machen sie zu keinen Weltmeistern in der Bewältigung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Ihre Loyalität zu bestehenden Produkten, zu Kunden und Lieferanten, aber insbesondere zu den Mitarbeitern verführt sie häufig dazu, auf Gefährdungslagen viel zu spät zu reagieren. Damit geht vielfach wichtige Zeit verloren, in der Unternehmen bereits ihr Tafelsilber verbrauchen, ohne die gesamte Bedrohungslage in ihrer ganzen Tragweite zu erfassen.

■ Rücksicht auf Familienbande gewinnt Oberhand gegenüber den Erfordernissen des Unternehmens. Die Anforderungen an die Qualität der Unternehmensführung haben heute dramatisch zugenommen. So verständlich die Erwartung ist, daß beim Generationswechsel jemand aus der eigenen Familie die Nachfolge antritt, so wichtig ist die Prüfung geworden, ob die entsprechende Eignung auch wirklich vorliegt. Die besonderen Qualitäten einer Unternehmerpersönlichkeit lassen sich nicht vererben. Hat man da in der Eigentümerfamilie immer den erforderlichen nüchternen Blick? Innerhalb der Familie sind solche Einschätzungen verdammt schwierig und voraussetzungsvoll. Nicht selten gewinnen familiäre Gerechtigkeitsvorstellungen, wie das Prinzip der Gleichbehandlung zwischen den

Geschwistern, die Oberhand gegenüber dem, was ein Unternehmen gerade in Phasen eines Führungswechsels eigentlich bräuchte.

Diese nur beispielhaft genannten Konfliktlagen prägen heute die besondere ethische Verantwortung von Unternehmern. Sie werden vielleicht nicht immer unter ethischen Gesichtspunkten gesehen. Da es im Kern aber immer direkt oder indirekt um das Schicksal vieler Betroffener geht, steht und fällt mit einem guten Balancieren dieser schwierigen Entscheidungslagen die ethische Dimension des Unternehmerdaseins. In diesem guten Balancieren liegt letztlich die besondere Wettbewerbschance eigentümergeführter Unternehmen im Vergleich zu kapitalmarktorientierten. Die Zukunft wird zeigen, welcher Unternehmenstyp die besseren Überlebenschancen besitzt.

Lebenslauf Prof. Dr. Rudolf Wimmer:

Prof. Dr. Rudolf Wimmer gehört beim Thema Familienunternehmen zu den renommiertesten Fachleuten im deutschen Sprachraum. An der Universität Wien zum Doktor der Rechtswissenschaft promoviert, hat sich Wimmer bald auf Organisationsentwicklung und Gruppendynamik spezialisiert und sich auch in diesen Fächern habilitiert. Seit mehreren Jahren führt der auch als Fachautor bekannte Rudolf Wimmer eine „Doppelexistenz“ als erfolgreicher Berater (er ist Mitbegründer und Geschäftsführer der OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung in Wien und des Managementzentrums Witten, MZW, in Deutschland) und Hochschullehrer (als Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke).