



MANAGERKREIS DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Werteorientierte Unternehmensführung und Corporate Governance

Beiträge zur Veranstaltung
am 10. Mai 2006
in der Friedrich-Ebert-Stiftung

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

DOKUMENTATION
www.managerkreis.de



MANAGERKREIS DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Werteorientierte Unternehmens- führung und Corporate Governance

Copyright 2006 by Friedrich-Ebert-Stiftung
Hiroshimastrasse 17, 10785 Berlin

Layout: Papyrus - Schreib- und Büroservice, Bonn
Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn

INHALT

I. Thesenpapier des Managerkreises „Werteorientierte Unternehmensführung und Corporate Governance“	5
Zusammenfassung	5
1. Ethische Verantwortung	5
1.1 Werte und Legitimation	6
1.2 Freies wirtschaftliches Handeln in ethischen Grenzen	7
1.3 Finanzskandale durch Shareholder-Value-Orientierung?	7
1.4 Sozialer Wandel und Globalisierung	7
1.5 Personenbezogene Leitbilder	8
2. Good Corporate Governance	8
2.1 Selbstverpflichtung versus Regulierung	9
2.2 Steuerfreiheit und Intransparenz bei Private Equity	9
2.3 Qualifikation von Aufsichtsräten	10
2.4 Unternehmensführung und Mitbestimmung	11
2.5 Innere Verfassung des Aufsichtsrates	12
2.6 Transparenz bei Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung	12
2.7 Compliance innerhalb und außerhalb des Unternehmens	13
3. Corporate Social Responsibility	13
3.1 Von Sponsoring zu nachhaltigem Wirtschaften	13
3.2 Produktionsfaktoren als Wertetreiber	14
3.3 Strategische Bedeutung von CSR als doppelte Rendite	14
3.4 Reputations- und Risikomanagement	14
3.5 Kapitalmärkte und Ratingagenturen	15
II. Reinhold Kopp: Präsentation der Aussagen des Thesenpapiers	17
III. Bundesminister Peer Steinbrück: Grundsatzrede	21

I. THESENPAPIER DES MANAGERKREISES „WERTEORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND CORPORATE GOVERNANCE“

Zusammenfassung

Unternehmen haben in der modernen Gesellschaft eine eigengesellschaftliche Verantwortung. Sie ergibt sich aus ihrem steigenden Einfluss, aber auch aus besonderer Leistungsfähigkeit und Innovationskraft. Die Gesellschaft muss diese Ressourcen von Unternehmen nutzen, um Werte zu schöpfen und die ethische Qualität des Wirtschaftens zu verbessern.

Bisher hat sich die Diskussion um den deutschen Corporate Governance Kodex stark auf Finanzmarktaspekte und Unternehmensorganisation konzentriert. Tatsächlich gibt es hier auch noch weiteren Verbesserungsbedarf. Die Arbeit der Aufsichtsräte muss weiter verbessert werden, z.B. durch:

- unabhängige Überprüfung und Verbesserung der Effektivität von Aufsichtsräten,
- adäquate Qualifizierung der Aufsichtsratsmitglieder,
- internationale Besetzung von Aufsichtsräten,
- flexiblere Vereinbarungslösungen,
- schärfere Sanktionen bei verschwiegenen Interessenkonflikten auf Anteilseigner und auf Arbeitnehmerseite.

Darüber hinaus sind einige Ergänzungen zum Kodex erforderlich. Diese können in eigenständigen Kodizes oder auch als Zusätze zum bestehenden Corporate Governance Kodex formuliert werden:

1. Aufgrund geänderter Machtverhältnisse ist es an der Zeit, über einen Kodex für die Investorenseite – insbesondere auch für Finanzinvestoren – zu diskutieren, der alle Stakeholder berücksichtigt.
2. Mitbestimmung ist ein wesentlicher Bestandteil guter Corporate Governance, der aus-

drücklich erwähnt und modernisiert werden sollte.

3. In der Diskussion eines Ethik-Kodexes sollten Leitlinien und Praxisvorschläge für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen entwickelt werden.

Diese Vorschläge müssen in unternehmerische Strategien zur Steigerung der Unternehmenswerte eingebunden werden. Für jedes Projekt gesellschaftlicher Verantwortung müssen Unternehmen eine doppelte Rendite einfahren: Es muss ihre Position im globalen Wettbewerb sowie ihre gesellschaftliche Reputation und Legitimation stärken.

Der Managerkreis befürwortet hierzu eine aktivierende Rolle der Wirtschaftspolitik. Corporate Governance und Corporate Social Responsibility sind Teile einer modernen Industrie- und Wirtschaftspolitik. Sie stehen im deutlichen Zusammenhang mit der Lissabon-Strategie, der Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik des europäischen Wirtschaftsraums. Es geht um mehr als eine Balance wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Zielsetzungen, es geht um die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaftskultur in der globalisierten Welt.

1. Ethische Verantwortung

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung unterstützt die Corporate Governance-Aktivitäten der letzten Jahre, da durch sie Transparenz, Vertrauen und Integrität der Unternehmensführung verbessert werden. Er hält es aber für einseitig, den Unternehmenswert nur im Sinne des Börsenwertes zu betonen. Gute Unternehmensführung steigert *Unternehmenswerte*. Corporate Governance ist mehr als Kapitalmarktcompatibilität; Corporate Governance ist wertorien-

tierte Unternehmensführung. Sie berücksichtigt nicht nur Shareholder, sondern alle Stakeholder.

Unter den aktuellen Wettbewerbsbedingungen müssen unternehmerische Projekte dauerhaft die Wirtschaftskraft erhalten und steigern. Im Mittelpunkt stehen daher Qualifizierung und Leistungsorientierung. Das gilt bei der Verfolgung aller Unternehmenswerte.

Das Thesenpapier macht zu Corporate Governance und Corporate Social Responsibility konkrete Vorschläge. Bisher sind diese Themen stark angelsächsisch geprägt. Die dortigen Rahmenbedingungen sind aber nur begrenzt mit der zentraleuropäischen Lage vergleichbar. Diese wirtschaftskulturellen Unterschiede müssen Unternehmen und der Gesetzgeber berücksichtigen.

Die Mitglieder des Managerkreises haben ein gemeinsames Interesse an der Steigerung der Unternehmenswerte und erkennen gemeinsame gesellschaftliche Pflichten an. Der Staat sollte bei der Realisierung dieser Werte und Pflichten die Rolle eines Moderators übernehmen.

1.1 Werte und Legitimation

Unternehmen verfolgen mehrere Zwecke: das Erzielen von Umsatz und Gewinn, die Behauptung und Bestätigung im Wettbewerb, Güterproduktion, gesamtgesellschaftliche Wertschöpfung, letztlich Wohlfahrt für die Firma mit ihren Menschen und mit ihrem Umfeld. Bezugsgruppen sind in erster Linie Kundinnen/Kunden, Mitarbeiter/innen und Anteilseigner/Aktionäre, aber auch Lieferanten und Geschäftspartner, sowie die politischen und gesellschaftlichen Gruppen, mit denen das Firmenhandeln verbunden ist.

Allen Zwecken liegen Wertevorstellungen zugrunde: Der „ehrbare Kaufmann“ ist unverzichtbare Grundlage für den nachhaltigen Erfolg des wirtschaftlichen Zweckes. Die Prämisse war zunächst ein Versprechen in Form einer funktionierenden Haltung und ist dann im Laufe der Jahrhunderte vielfach kodifiziert und in ein rechtliches Regelwerk gegossen worden. Im Kern bleibt sie ein ethischer Anspruch. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens

ist das Ergebnis der Unabhängigkeit wirtschaftlicher Akteure, die sie mit der Neuzeit und mit dem demokratischen Staat gewonnen haben. **Die Verantwortung wird implizit durch den Beitrag des Unternehmens für eine prosperierende Volkswirtschaft und explizit durch Förderung von gesellschaftlich wichtigen Aufgaben wahrgenommen.** Dabei bleibt der Umfang solchermaßen wahrgenommener gesellschaftlicher Verantwortung dem Unternehmer – mit Ausnahme bestimmter in der gesetzlichen Mitbestimmung geregelten Bereiche – im freiheitlichen Rechtsstaat weitgehend den Unternehmen selbst überlassen.

Die unternehmerischen und gesellschaftlichen Zwecke sind heute auf unterschiedliche Weise in die Kritik geraten und bringen die Unternehmen zunehmend unter Legitimationsdruck. Die Tradition des ehrbaren Kaufmanns kontrastiert etwa insbesondere dann sichtbar mit der Praxis von – jedenfalls im deutschen Maßstab – exorbitant hohen Managergehältern, wenn sie mit faktischer Folgenlosigkeit für einmal getroffene Fehlentscheidungen verbunden ist. Der Anspruch gesellschaftlicher Verantwortung reibt sich zusehends mit den kostengetriebenen Strukturveränderungen der letzten Jahre in großen wie kleinen Betrieben.

Dazu kommt in jüngster Zeit wieder eine dritte Stoßrichtung der Kritik – letztendlich die grundsätzliche Systemkritik am Kapitalismus: dass nämlich der gesellschaftliche Zweck des Unternehmens sich dem wirtschaftlichen Zweck systematisch unterordne, dass also betriebswirtschaftliche Rationalität quasi blind die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rationalität dominiere. Daraus folgten Verwerfungen, welche Kapitaleignern nutzten, aber dem Land schaden. Die Empörung gipfelt in dem Vorwurf, dass Unternehmen immer höhere Gewinne machen und gleichzeitig Arbeitsplätze in Deutschland abbauen.

Zweifellos haben in jüngster Zeit Fälle von Maßlosigkeit und Ungeschicklichkeiten den Boden für diese Debatte bereitet. Ethisches Verhalten wird oft als unvereinbar mit einer erfolgreichen Tätigkeit auf kompetitiven Märkten angesehen,

die Einhaltung moralischer Standards als Kostenfaktor diskreditiert.

Der FES-Managerkreis weist eine fundamentale Kapitalismuskritik als Realitätsverweigerung zurück. Der Traum von einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft ohne Kapitalismus ist eine Desorientierung im notwendigen Strukturwandel. Erfolgreiche Unternehmen vernichten Ressourcen und schaden der Volkswirtschaft. Wir benötigen eine positive Einstellung der Bevölkerung zu den Chancen der Globalisierung.

Nichtsdestoweniger sind wir an einem kritischen Punkt der Glaubwürdigkeit unserer Unternehmen und der Manager angekommen. Daher führt diese Bestandsaufnahme zu der These, dass die Debatte um eine wertorientierte Unternehmensführung auf der Basis ethischen Verhaltens heute neu zu bestimmen ist. Das vorgelegte Papier versteht sich als Anstoß zu einer öffentlichen Reflektion, wie unternehmerische Orientierung am Gemeinwohl sich finanziell und legitimatorisch auszahlen und als motivierender Beitrag für eine künftig erfolgreiche Volkswirtschaft wirken kann.

1.2 Freies wirtschaftliches Handeln in ethischen Grenzen

Im Begriff der sozialen Marktwirtschaft ist „sozial“ nicht als Eigenschaft, sondern als Auftrag gemeint. Das heißt: Für alle Marktteilnehmer müssen das freie wirtschaftliche Handeln, wie es Marktwirtschaften auszeichnet, und die Vermeidung oder Beseitigung von sozialen Verzerrungen, wie es das Sozialstaatsprinzip auszeichnet, in einem inneren Zusammenhang stehen. Es gibt zwischen Wirtschaft und Politik in einer solchermaßen definierten sozialen Marktwirtschaft zwar geteilte Aufgabensphären, aber keine getrennten Verantwortungen. Es ist deshalb eine Fehlentwicklung der letzten Jahre, dass manche Unternehmensleitungen sich aus dem der sozialen Marktwirtschaft systemimmanenten Abwägungsprozess für ihr Tun verabschiedet haben.

Notwendig ist es, ethische Grenzen und Normen des freien wirtschaftlichen Handelns nicht

nur zu akzeptieren, sondern auch selber zu formulieren. Dies geschah in den explizit formulierten Wertekatalogen großer Unternehmen im vergangenen Jahrhundert, etwa bei Bosch oder RAG. Dies geschieht heute in den auf das Erfordernis der Nachhaltigkeit und ethische Führungsleitlinien abhebenden Unternehmensverfassungen. Nur wer die ethischen Grundlagen lebt und die ethischen Grenzen einhält, wird künftig unternehmerische Freiheit erhalten. Mit gutem Beispiel müssen die Unternehmen in Deutschland vorangehen, wenn das Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit und Sanktionen durch Gesetzgeber und Öffentlichkeit nicht durch zusätzliche Regulierungen aus der Balance geraten soll.

1.3 Finanzskandale durch Shareholder-Value-Orientierung?

Die einseitige Betonung der Interessen der Anteilseigner hat sich als Doktrin in den Jahren ab 1990 mit der Begründung einer notwendigen Revitalisierung der westlichen Volkswirtschaften durchgesetzt. Die erhofften und oft ja auch eingetretenen strukturellen Wirkungen solcher besseren Allokation des Kapitals in einem angebotsorientierten Ansatz haben aber auch gegenteilige Effekte gebracht: Kapitalvernichtung, Managerbereicherung, Finanzskandale. Wo in der Marktwirtschaft das Gleichgewicht fehlt, sind Fehlentwicklungen wahrscheinlich.

Deshalb gilt: **Wir brauchen eine Ergänzung der Orientierung an der ausschließlichen Kapitalrendite durch Stakeholder-orientierte Unternehmensführung, eine Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre in ausgewogener Weise berücksichtigende Praxis.** Humankapital und Kundenbindung sind darin die Erfolgsfaktoren der Zukunft. Moral rechnet sich langfristig. Gleiches gilt auf globaler Ebene für die Bekämpfung der Korruption, die ungezügelt ganze Volkswirtschaften zerstören kann.

1.4 Sozialer Wandel und Globalisierung

Hauptmerkmal der Globalisierung ist nicht die Intensivierung des Handels, sondern die besse-

re Vergleichbarkeit der für wirtschaftliche Aktivität relevanten Faktoren. Daraus entstand der Wettbewerb von Volkswirtschaften, angetrieben durch digitalisierte Prozesse. **Es sind Versäumnisse der letzten Jahre, dass die real eingebrachten hohen sozialen Anpassungsleistungen der Beschäftigten und ihrer Angehörigen weder von der Politik noch den Unternehmensleitungen in eine wirklich positive Vision für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden wurden.** Sowohl die Tugend des ehrbaren Kaufmannes als auch die Maxime der Moral des Marktes hätten dies aber geboten. Tatsächlich hat der hohe Veränderungsdruck unsere Gesellschaft tief verunsichert, statt motiviert. Da unsere Volkswirtschaft aus der permanenten Dynamik des Strukturwandels nur zum Preis des Verlustes von Wettbewerbsfähigkeit ausscheiden kann, bedarf es der Entwicklung einer neuen Kultur gesellschaftlicher Verantwortlichkeit, einer auf Beschäftigungsfähigkeit und Innovationspenetration gerichteten Strategie. Die Belegschaften müssen in diesem Prozess mitgenommen werden.

Es ist Teil der Nachhaltigkeitsdiskussion, dass sozialer Wandel über die Kostenargumentation hinaus begründet werden muss, dass Anpassungsleistungen auch sichtbar honoriert werden, dass Transparenz hinsichtlich der erzielten Fortschritte herrscht.

1.5 Personenbezogene Leitbilder

Von Unternehmen, insbesondere großen, kann man sich heute – bekannte Ausnahmen bestätigen die Regel – oft kein Bild mehr machen. Sie sind – überspitzt gesagt – zu einem die unternehmensinternen Prozesse immer neu optimierenden Räderwerk geworden. Trotz enormer Anstrengungen für Unternehmens-Visionen – insbesondere in den 1990er Jahren – ist eine Situation der Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft eingetreten. Eine wesentliche Ursache liegt in der Beschränkung von Unternehmerpersönlichkeiten auf ökonomische Rationalität. Es ist auffällig, dass viele Unternehmensleiter heute nicht mehr ausreichende Kenntnis ihres lokalen gesellschaftlichen Umfeldes ha-

ben und darüber hinaus auch keinen regelmäßigen Zugang zu diesem. Sie sind für ihre regionale Wirklichkeit kaum existent und treten im politischen Diskurs meist unverständlich oder wenig integrativ auf. **Auch Unternehmen gewinnen identitätsstiftende Kraft mit Bezug auf ihre Heimat. Betriebswirtschaftliches Handeln und patriotische Verantwortung schließen sich nicht antagonistisch aus.** Fast alle Stakeholder identifizieren Unternehmen und Produkte mit einer bestimmten Herkunft. Das Bekenntnis von Managern zu den Wurzeln ist nicht provinziell. Im Gegenteil, global erfolgreiche Unternehmen benötigen besonders tiefe Wurzeln. Die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte Europas kann auf diese Weise Kräfte für die Zukunft mobilisieren. Eine Zukunft, die nicht die phantasielose Fortschreibung des Europäischen Sozialmodells sein kann, sondern ein neues „Wir-Gefühl“ in der Globalisierung.

Die Fehlentwicklungen, welche auf Dauer nicht nur die immer notwendige Verankerung eines Unternehmens behindern, sondern auch die Chance, Talente zu heben und Kräfte zu mobilisieren, müssen deshalb konstruktiv diskutiert werden. Wir sprechen uns in dieser Debatte für den Mut zu personenbezogenen Leitbildern und zu mehr gesellschaftlicher Verankerung aus. Nur wer als Wirtschaftsführer in seinem eigenen Unternehmen als über den Tag hinaus denkender Mensch anerkannt wird, nur wer als Firmen-Manager sich in Denkweise und Ausdrucksmöglichkeiten mit seinem regionalen und politischen Umfeld austauschen kann, wird künftig erfolgreich sein.

2. Good Corporate Governance

Corporate Governance hatte immer das Ziel der Good Corporate Governance, d.h. der guten Unternehmensführung. Anliegen von Good Corporate Governance ist es, die Transparenz von börsennotierten Gesellschaften für Anleger zu erhöhen, um das Vertrauen in die Wirtschaft zu verbessern und nachhaltig Werte zu schaffen. Dazu dienen Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Diskussion um die Corporate Governance und die da-

zu ergangenen Kodizes und Gesetze haben inzwischen nicht nur in den börsennotierten Unternehmen, sondern auch in anderen Unternehmen Veränderungen bewirkt oder Prozesse in Gang gesetzt, die sich positiv für Anteilseigner, Mitarbeiter und die übrigen Stakeholder auswirken.

Die Qualität der Information für Anleger und alle anderen Beteiligten sowie die Maßstäbe zur Bewertung von Risiken sind verbessert worden. Ein deutlicher Fokus auf Strategien, die an einzelnen Teilmärkten ausgerichtet sind, ist mit einem verbesserten Zugriff auf zukunftsorientierte Daten verbunden worden. **Insgesamt führt Good Corporate Governance zu einer Verbesserung der Managementqualität, des Dialogs der wichtigen Interessengruppen und der Performance von Unternehmen.**

Um diese Wirkung zu erhalten, müssen die Kodizes, z.B. der Deutsche Corporate Governance Kodex, regelmäßig überprüft und verbessert werden. Das gilt beispielsweise im Interesse der Minderheitsaktionäre durch die verstärkte Präsenz unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder. Die Empfehlungen der Europäischen Kommission zu den Aufgaben der nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder vom 15. Februar 2005 sind dazu ein guter Maßstab.

2.1 Selbstverpflichtung versus Regulierung

Schlechte Führungsregeln kosten Aktionäre Geld. Zu diesem Ergebnis kommt neben anderen Untersuchungen auch eine Studie der Fondsgesellschaft Union Investment. Eine hohe Qualität der Unternehmensführung hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer überdurchschnittlichen Unternehmensentwicklung. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf die Empfehlungen und Vorschriften des Corporate Governance Kodex, sondern auch auf die Aktionärsrechte und die Transparenz im Allgemeinen. Dies sollte Anlass sein, Gesellschaftsrecht und Unternehmenssatzungen im Hinblick auf wettbewerbsfähige Strukturen bei den Aktionärsrechten zu überprüfen.

Deutschland hat sich mit dem von der Cromme-Kommission vorgelegten Deutschen Corporate Governance Kodex für den Weg der freiwilligen Selbstverpflichtung und nur nachrangig für eine gesetzliche Regulierung entschieden. Der Managerkreis begrüßt diesen Ansatz. Ein einfaches oder richtiges Konzept für gute Unternehmensführung gibt es nicht. Kulturelle Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen und Geschäftstraditionen bilden die Basis für ein divergierendes Verständnis konkreter Handlungen. Der Kodex ermöglicht den Unternehmen, sich an internationalen und national anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung auszurichten. Sie können in Ausnahmefällen davon abweichen und müssen dies in ihren jährlich zu veröffentlichenden Entsprechungserklärungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex deutlich machen. Dies schafft für die Unternehmen eine wesentlich höhere Flexibilität und Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, legt aber den Unternehmensorganen eine höhere Verantwortung auf.

Die USA haben mit dem Sarbanes-Oxley-Act einen anderen Weg beschritten. Dazu ist bereits heute von vielen US-Unternehmen, aber auch von deutschen Unternehmen, die in den USA gelistet sind, deutliche Kritik zu hören. Die gesetzlichen Regelungen in den USA zielen auf eine kostenträchtige Neukonzeption der IT- und Finanzabteilungen und führen zu hohem Dokumentationsaufwand. Sie behindern die Unternehmen, mit der notwendigen Flexibilität auf die sich verändernden Märkte und Stakeholderansprüche zu reagieren. Die deutsche Lösung von Transparenz statt diffiziler Kontrolle bietet deutliche Flexibilitätsvorteile gegenüber den starren Rechtsvorschriften in den USA.

2.2 Steuerfreiheit und Intransparenz bei Private Equity

Der jüngst weltweit wachsende Einfluss von Private-Equity-Investoren, d.h. von größtenteils institutionellen Anlegern, die fernab der Börse investieren oder den Rückzug von der Börse betreiben, verschiebt das Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen und Anlegern häufig so stark zu

Gunsten des Private-Equity-Investors, dass gute Corporate Governance nun auch verlangt, die Positionen der übrigen Stakeholder zu stärken. Deutschland ist ein allgemein anerkanntes Ziel-land für solche Investitionen sowohl in Immobilien wie in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Somit kommt Risikokapital ins Land, an welchem es ansonsten mangelt. Die Attraktivität des Investitionsstandorts Deutschland ist wünschenswert. Zugleich muss aber die Balance zwischen den Stakeholdern geschützt werden.

Auf Grund der Besonderheiten des regulatorischen Umfelds und der fiskalpolitischen Weichenstellungen der letzten Jahre gelingt es den im Ausland ansässigen Private-Equity-Investoren häufig und recht leicht, ihre hohen Renditen steuerfrei zu erzielen. Während der Investitionszeit werden lokale Überschüsse durch Ausgaben kompensiert, so dass keine Körperschaftsteuer anfällt. Wenn der Private-Equity-Investor sein Investment dann nach einigen wenigen Jahren mit hohem Gewinn im Ausland verkauft, werden wegen der dortigen Steuerfreiheit von Beteiligungsverkäufen erneut keine Steuern gezahlt. Diese Praxis ist diskussionswürdig.

Das Corporate-Governance-Regime in Kontinentaleuropa steht dem anglo-amerikanischen Private-Equity-Modell insoweit unvorbereitet gegenüber. Transparenzregeln finden nur ungenügend Anwendung. **Die Einbindung von Private-Equity-Investoren in die fiskalischen Regeln sollte daher begleitet werden durch eine Erweiterung des Corporate Governance Kodex auf Finanzinvestoren oder die Entwicklung eines eigenständigen Kodexes.**

2.3 Qualifikation von Aufsichtsräten

Die Aufsichtsratsmitglieder sollen über die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sein. Mitbestimmung muss dabei den Unternehmenserfolg fördern und für sozial gerechte Lösungen antreten.

Hinsichtlich der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder ist darauf zu achten, dass durch

die Zusammensetzung des Aufsichtsrates die jeweiligen Bedürfnisse des Unternehmens abgedeckt werden. Dabei ist es keineswegs wünschenswert, dass in einem Aufsichtsrat nur Finanz- und Bilanzspezialisten sitzen. Ebenso ist es erforderlich, dass Mitglieder des Aufsichtsrates das operative Geschäft beurteilen können oder die Belange der Mitarbeiter als dem wichtigsten Kapital des Unternehmens kennen.

In Hintergrundgesprächen gestehen viele Aufsichtsräte, dass sie nicht mehr in der Lage sind, das operative Geschäft zu beurteilen. Von einem Aufsichtsrat zu verlangen, dass er sich in Finanz- und Bilanzfragen ebenso gut wie in den jeweiligen Märkten und in Belegschaftsfragen auskennt, überzieht die Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder. Vielmehr ist der richtige Mix verschiedener Kompetenzen in den Aufsichtsräten gefordert. Vertreter der Gewerkschaften sollten dabei nicht nur hauptamtliche Gewerkschaftsangestellte sein. Und alle Aufsichtsratsmitglieder müssen auch die notwendigen zeitlichen Ressourcen für das Mandat mitbringen.

Es ist notwendig, die Komplexität der Aufsichtsratsarbeit zu reduzieren und Verantwortungen zu klären. Gesetzlicher Auftrag des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu kontrollieren und zu überwachen. Darauf sollten sich die Aufsichtsratssitzungen konzentrieren. Ein direkter Zusammenhang zwischen Aufsichtsratsgröße und konzentrierter Arbeit während der Sitzungen ist schwer auszumachen, auch wenn in einer neuerlichen Untersuchung zum Top-Management festgestellt wurde, dass die erfolgreichsten Länder mitunter mit den kleinsten Aufsichtsräten auskommen. Arbeitsfähigkeit, Frequenz der Sitzungen und Dialogorientierung sprechen für eine Verkleinerung der Aufsichtsräte. Eine Mindestgröße von 12 Mitgliedern sollte bei Großunternehmen nicht unterschritten werden. Diese Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, sollte aber verstärkt und ohne ideologischen Ballast auf der Basis valider Untersuchungen ausgetragen werden. Auf das unabdingbare Know-how ist bereits bei der Wahl bzw. Berufung der Aufsichtsratsmitglieder zu achten. Dies ist bei demokratischen Wahlen naturgemäß schwieriger als bei Beru-

fung auf der Anteilseignerseite. **Die internationalen Tätigkeitsfelder der Konzerne sollten sich zunehmend in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates wieder finden.** Dies wird auf der Arbeitnehmerseite wohl nur durch besondere Wahlregeln zu realisieren sein. Hier bieten sich Vereinbarungslösungen an, die gesetzlich ermöglicht werden sollten.

Das gewerkschaftliche Fortbildungsangebot für die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite ist zunehmend ausdifferenzierter geworden. Die Baums-Kommission würdigt dies ausdrücklich. Gleichwohl wird bei der Weiterbildung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat künftig ein Schwerpunkt auf die Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, insbesondere der in den Unternehmen verwandten Renditekennzahlen für Benchmarking, zu legen sein. Auch für die Anteilseignervertreter in den Aufsichtsräten gilt, dass eine gezielte Qualifikation für Aufsichtsratsmitglieder empfehlenswert ist.

Interessenkonflikte können ebenfalls auf beiden Seiten der Aufsichtsratsbank auftreten. Auf der Anteilseignerseite treten Interessenkonflikte auf bei Überkreuzmandaten und geschäftliche Interessen von Aufsichtsratsmitgliedern, die ihre Unabhängigkeit beeinträchtigen. Solche Fälle werden heftig diskutiert. Auf der Arbeitnehmerseite kann es zu Kollisionen von Interessen kommen, wenn Gewerkschaftsvertreter gleichzeitig Arbeitskämpfe in diesem Unternehmen organisieren. Bei krassen Verstößen sind die Konsequenzen im Kodex bestimmter zu regeln, z.B. durch Stimmrechtsverbote, im Einzelfall bis hin zum generellen Ausschluss.

Entscheidend ist in jedem Fall die Transparenz der Abhängigkeiten und Interessenkonflikte. Für die Anteilseignervertreter gilt es, dies bei der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder vor dem Hintergrund der Empfehlungen der Europäischen Kommission sorgfältig ins Kalkül zu ziehen. Bei den Gewerkschaftsvertretern ist eine Trennung zwischen Tarifverhandlungszuständigkeit und Aufsichtsratsmandaten im Einzelnen unabdingbar. Dies gilt insbesondere bei Firmentarifverträgen.

2.4 Unternehmensführung und Mitbestimmung

Innerhalb der Unternehmensführung stellt der Grad der Mitbestimmung der Mitarbeiter(innen) auf den unterschiedlichen Ebenen einen wesentlichen Wert dar. Es wird z.B. oft argumentiert, dass die detaillierten betrieblichen Kenntnisse der im Aufsichtsrat vertretenen Betriebsräte für eine optimale Entscheidungsfindung förderlich sind.

BDI und BDA weisen unentwegt darauf hin, dass die Unternehmensmitbestimmung ausländische Investoren abschreckt und als einer der größten deutschen Wettbewerbsnachteile im Kampf um Investoren darstellt. Dies werde belegt durch Befragungen und Untersuchungen. Andere Untersuchungen z.B. der Boston Consulting Group kommen zu gegenteiligen Ergebnissen.

Der Managerkreis der FES will versachlichend darauf hinweisen, dass jeder ausländische Investor, der eine deutsche Kapitalgesellschaft erwirbt, durch mühelosen Formwechsel in eine Personengesellschaft die Mitbestimmung beseitigen kann. Im Übrigen zeigt das hohe Interesse an Investitionen in Deutschland, dass man sich in der Abwägung von Vor- und Nachteilen der Mitbestimmung durchaus eine eigene Meinung gebildet hat.

Mitbestimmung der Mitarbeiter(innen), sei sie in betrieblichen oder in überbetrieblichen Ebenen angesiedelt, fördert die Verantwortung jedes Einzelnen für sein Unternehmen und wird in aller Regel bei Förderung durch die Unternehmensführung erhebliche Potenziale für eine gute Unternehmenskultur öffnen. Jeder Unternehmensführer weiß, dass der Erfolg seines Unternehmens ganz wesentlich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer mit ihnen gut gelebten Unternehmenskultur abhängig ist. Die betriebliche Mitbestimmung ist hierfür unabdingbar, die Unternehmensmitbestimmung, sofern sie gut gelebt wird, kann nach unserer Einschätzung hierfür förderlich sein. Sie ist von der Qualifikation der Personen abhängig. Für den Managerkreis gehört Mitbestimmung zu guter Corporate Governance und ist kein Wider-

spruch zu ihr. Gleichwohl ist im europäischen Kontext eine Reform der Mitbestimmung unabdingbar. Von der Biedenkopf-Kommission werden dazu wesentliche Anstöße erwartet. Der Managerkreis wird sich auch künftig an dieser Diskussion aktiv beteiligen.

2.5 Innere Verfassung des Aufsichtsrates

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende kann in begründeten Ausnahmefällen in die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden wechseln. In einem solchen Wechsel wird jedoch häufig die Gefahr gesehen, dass er die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden soweit ausdehnt, dass er Kritik an seiner bisherigen Strategie durch den neuen Vorstandsvorsitzenden verhindert. Die Entwicklungsmöglichkeiten des neuen Vorstandsvorsitzenden würden beschnitten.

Diese Frage wird in Einzelfällen ganz unterschiedlich zu beantworten sein. **Der Wechsel vom Vorstands- zum Aufsichtsratsvorsitz sollte aber bis auf solche Fälle eine Ausnahme bleiben, in denen der ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratsvorsitzender außerordentlich dazu beitragen kann, an der Weiterentwicklung des Unternehmens mit seiner Erfahrung positiv mitzuwirken.** Häufig sind gerade große Unternehmerpersönlichkeiten in der Lage, sich auf die neue Funktion einzustellen. Sie gestalten sowohl Änderungen der Strategie als auch des Managementstils mit. Wer aber Risiken minimieren und klare Trennungslinien früherer und zukünftiger Verantwortung ziehen will, wird nur im Ausnahmefall einen Wechsel befürworten.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates haben diese vor allem für die Investoren sensible Problematik bei der Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden zu berücksichtigen. Ein Verbot, den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden zum Aufsichtsratsvorsitzenden zu wählen, würde es jedoch den Unternehmen im Einzelfall nicht mehr ermöglichen, die Potenziale, die in einer solchen Lösung stecken, zu heben. Dies berücksichtigen die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Die Corporate Governance Regeln sehen die Bildung von Fachausschüssen vor. In mitbestimmten, deutschen Aufsichtsräten kommen die Vorbesprechungen der beiden Bänke hinzu. Die Ausschüsse haben als Spezialgremien den Vorteil, dass dort intensiver diskutiert werden kann. Eine solche Tendenz beinhaltet die Gefahr, dass im Aufsichtsrat nur vorbereitete Reden und Berichte verlesen werden. Die Governance-Regeln leben aber gerade von einer offenen Diskussionskultur im Vorstand und im Aufsichtsrat und zwischen den Organen. Hier kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle zu, die notwendige Diskussionskultur zu schaffen. In komplexen Fällen sollten schriftliche Berichte der Ausschüsse an das Plenum gegeben werden. Auch die Arbeitnehmervertreter können hierzu einen positiven Beitrag leisten, indem sie wichtige Diskussionen nicht nur in der Arbeitnehmervorbesprechung mit dem Vorstand führen, sondern den Aufsichtsrat als Ganzes damit befassen.

Eine regelmäßige Evaluation der Arbeit der Unternehmensorgane auch durch Unterstützung Dritter fördert die kontinuierliche Verbesserung der Corporate Governance eines Unternehmens. Dazu tragen periodisch durchgeführte Beurteilungen der Leitungs- und Überwachungseffizienz sowie der Führungsstruktur und der Führungsprozesse bei. Auch die Qualität der Entscheidungsprozesse kann dabei untersucht werden.

2.6 Transparenz bei Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Die Diskussion um die individuelle Veröffentlichung der Bezüge der Vorstände ist gesetzlich entschieden und schon weitgehend Praxis. **Auch wenn die individuelle Höhe der Vorstandsbezüge kein vorrangiges Entscheidungskriterium für ein Investment in ein Unternehmen sein mag, spricht die Wiedergewinnung der Glaubwürdigkeit für Manager dafür, Vergütungen und sonstige Nebenleistungen umfassend zu veröffentlichen.** Der Managerkreis hat bereits im Juni 2004 auf mehr Transparenz und politische Sensibilität des Aufsichtsrates bei der Fest-

legung von Vorstandsgehältern hingewiesen und freiwillige Veröffentlichungen angemahnt.

Selbstverständlich gilt diese Forderung ebenso für die Vergütungen der Aufsichtsräte und andere Tatsachen, die die Beurteilung für eine unabhängige und effiziente Unternehmensführung betreffen. Auch die Zahl der externen Aufsichtsratsmandate der Vorstandsmitglieder sollte einer sorgfältigen Prüfung durch den Aufsichtsrat unterliegen.

Greifbare Kriterien für eine angemessene Bezahlung von Leitungsorganen sind extrem schwer zu entwickeln. Letztendlich muss der Aufsichtsrat abwägen, ob das gezahlte bzw. das vom einzustellenden Vorstand verlangte Gehalt in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen, den der Empfänger für das Unternehmen schafft, steht. Auch hier ist Transparenz entscheidend. **Die Transparenzvorschriften des Kodex sollten generell im Lichte der politischen und wissenschaftlichen Diskussion weiterentwickelt und gegebenenfalls stärker sanktionsbewehrt ausgestattet werden.**

2.7 Compliance innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Die Umsetzung guter Unternehmensführung hängt davon ab, dass die Regeln von der Unternehmensleitung gelebt werden. Wird im Unternehmen deutlich, dass es sich hierbei nur um eine Pflichtübung handelt, um unangenehmer öffentlicher Aufmerksamkeit zu entgehen, werden sich die positiven Wirkungen von Corporate Governance in Unternehmen nicht einstellen. Es wird lediglich zu bürokratischem Aufwand führen, dem kein Nutzen gegenüber steht. Die positive Wirkung entfaltet sich nur, wenn Führungsorgane im Unternehmen Corporate Governance offensiv kommunizieren und honorieren.

Eine positive Ergänzung des Corporate Governance Kodex sind Instrumente wie ein Ethik-Kodex oder Führungsleitlinien, die wiederum Teil einer profilierten Corporate-Social-Responsibility-Strategie sein können. Das vom Kodex verlangte Risikomanagement weist auf den Zusammenhang mit einer guten Corporate-Social-

Responsibility-Praxis hin. Diese Grundsätze sollte jedes Unternehmen erarbeiten, die Besonderheit seines Geschäftes adäquat abbilden und als Standardprozess in der Unternehmensführung realisieren.

3. Corporate Social Responsibility

3.1 Von Sponsoring zu nachhaltigem Wirtschaften

Corporate Social Responsibility (CSR) ist Ausdruck einer gelebten Unternehmenskultur, welche die Nachhaltigkeitsdebatte ernst nimmt und das Know-how der Wirtschaft in die zukunftsfähige Gestaltung der Gesellschaft einbringt. Die Unternehmen übernehmen unter dieser Überschrift nicht nur gesellschaftspolitische Verantwortung für den in der Globalisierung notwendigen Strukturwandel, sondern sie geben auch Orientierung, dass die notwendigen ökonomischen Anpassungen und Verwerfungen jenseits von Markt und Wettbewerb vor dem Hintergrund der sozialen und ökologischen Grundwerte unseres Landes erfolgen und auf deren Modernisierung abzielen.

Deutsche Unternehmen haben eine lange Tradition im gesellschaftspolitischen Engagement (Wohnungsbau, Gesundheitsfürsorge, Ausbildung, Kultur- und Forschungsförderung). Sie tun sich aber schwer, ein modernes Konzept zu entwickeln, wie Eigentum als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft wertschöpfend und zu beiderseitigem Nutzen eingesetzt werden kann. Gründe dafür sind:

- eine dichte Regulierung und hohe steuerliche Belastungen,
- gestiegener Wettbewerbsdruck im Welthandel und
- wachsende Kritik an wirklichen und vermeintlichen Missständen einer zu fürderst von Shareholderinteressen geprägten Wirtschaft.

Es wundert daher nicht, dass die Debatte hauptsächlich von angelsächsischer Seite dominiert wird, während deutsche Unternehmen nicht genug tun, um die Chancen einer durchgängigen Kommunikation und einer aktiven Gestaltung

gesellschaftlichen Wandels zu nutzen. Das erfordert nämlich einen deutlichen Qualitätsfortschritt von einem altruistischen oder marketingmotivierten Sponsoring zu einem Konzept, das als eine spezifische Ausprägung einer nachhaltigen Industrie- und Dienstleistungswirtschaft verstanden wird.

3.2 Produktionsfaktoren als Wertetreiber

Unser Grundverständnis ist, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen deren wirtschaftlichen Erfolg voraussetzt und ermöglicht. Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind in der Lage, soziale und ökologische Verantwortung in ihrem Umfeld und weltweit zu übernehmen. Das Fundament von CSR sind daher die Wertschöpfung und Wertentwicklung der Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Diese Strategie engt aber die ökonomische Perspektive unternehmerischen Handelns nicht auf schlichte Kostenreduzierung oder Produktionsverlagerungen an Billigstandorte ein. Sie gibt vielmehr einen Hinweis, wie Produktionsfaktoren nicht nur als Kosten angesehen, sondern auch als Wertetreiber eingesetzt werden können.

Investitionen in Qualifizierung, Wissensmanagement und Chancengleichheit sowie die Fähigkeiten sozialer Kompetenz können Wertetreiber aktivieren oder profilieren. **Die Beteiligung an horizontalen oder vertikalen Wissensnetzwerken, die Förderung junger „High Potentials“, die Auslobung von Stiftungslehrstühlen, Familienfreundlichkeit und anderes mehr fördern ein Innovationsklima, das unverzichtbare Basis für die Zukunftssicherung der Unternehmen am heimischen Standort ist.** Dies spielt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland eine herausragende Rolle.

3.3 Strategische Bedeutung von CSR als doppelte Rendite

Die strategische Bedeutung von CSR besteht demnach darin, dass es sich um einen Wertetreiber handelt, dessen Potenziale nur aus einem kon-

kreten Geschäftsvorhaben entwickelt werden können. CSR ist nicht das Auffangbecken für Defizite, die daraus entstehen, dass der verschuldete Staat die überbordenden Sozialsysteme nicht mehr tragen kann. Wenn CSR ein Ersatz dafür wäre, dass die Unternehmen diejenigen Aufgaben übernehmen müssen, aus denen sich der Staat zurückzieht, wäre dies eine zusätzliche Belastung der Standortkosten und damit der Wettbewerbsfähigkeit. **Daher ist auch tragendes Prinzip für alle CSR-Maßnahmen die Freiwilligkeit und der Verzicht auf konkrete Handlungsvorgaben durch den Gesetzgeber.** Die derzeit stattfindende Ausarbeitung von ISO-Empfehlungen ist eine ausreichende Orientierung für Unternehmen.

Innovative und kreative Kräfte in den Unternehmen müssen Projekte und Prozesse aus den Ressourcen der jeweiligen Unternehmen entwickeln. Sie gewinnen Dynamik nur durch Eigeninitiative und Eigenverantwortung. In der Regel werden große bis mittelständische Unternehmen entsprechend der Branche, der Märkte, der Heimatregion, dem Mitarbeiterengagement und der jeweiligen Unternehmenskultur solche Projekte auswählen, die einen beiderseitigen Vorteil zwischen dem Unternehmen und dem jeweiligen Stakeholdern erzeugen. Ein Beispiel dafür sind die Investitionen in den Strukturwandel der Standorte. Sport, Kultur- und Wirtschaftsförderung dienen der Aufwertung der Umfeldqualität, erhöhen die Attraktivität des Unternehmensstandortes, ziehen Dienstleister und Talente an. Alle Maßnahmen, die Schönwetterperioden überleben und nachhaltige Wirkung erzielen sollen, müssen eine „doppelte Rendite“ erzielen, zum Beispiel durch Kundenbindung, gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber oder durch Vertrauensgewinn breiter gesellschaftlicher Gruppen. Letztere stärkt langfristig die „licence to operate“.

3.4 Reputations- und Risikomanagement

Vor diesem Hintergrund erweist sich CSR als ein geeigneter Zugang zu guter Unternehmensführung (Good Corporate Governance). CSR ist ein

wirksames Instrument, Reputations- und Risikomanagement zu verbessern, Korruption einzudämmen und Compliance-Prozesse zu effektiveren. CSR spricht nämlich das Verhalten an, das jenseits der gesetzlichen Vorschriften von ethischer und gesellschaftlicher Unternehmensführung erwartet werden kann. Die Global Player und ihre Subunternehmer sind ohnehin gehalten, Empfehlungen wie die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen, die ILO-Arbeitsnormen oder Selbstverpflichtungen wie die zehn Grundsätze des Global Compact einzuhalten. Die mittelständischen Unternehmen sollten vergleichbare, wenn auch möglicherweise flexiblere Codes of Conduct entwickeln. **Die Einbindung in Wirtschaftsnetzwerke mit Austausch von Best Practices sollte gefördert und die Qualifizierung über die Kammern und Verbände angeregt werden.** Erste sozialwissenschaftliche Studien bestätigen, dass auch die Betriebsräte die unternehmerische Selbstverpflichtung zur gesellschaftlichen Verantwortung schätzen. Sie sind ganz überwiegend der Auffassung, dass ihre Position als Interessenvertreter eher gestärkt wird, statt zu fürchten, dass gesetzlich verankerte Schutz- und Mitbestimmungsrechte abgebaut werden.

Reputationsmanagement ist eine vorrangige Aufgabe aller betrieblichen und unternehmerischen Akteure. Schließlich ist der Markenwert der meisten Unternehmen ein hochverletzlicher Vermögenswert. Ein guter Ruf ist für jedes Unternehmen unerlässlich und es gilt inzwischen als unbestritten, dass Reputation, Image und andere weiche Faktoren einen messbaren Wert auf Finanz- und Produktmärkten haben, der über die Zukunftsfähigkeit entscheidet. Diese Reputation steht heute mehr denn je im Zielkonflikt zwischen Transparenz und Verantwortung und darf nicht mit gelungener Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing verwechselt werden.

3.5 Kapitalmärkte und Ratingagenturen

Ein positiver Zusammenhang zwischen immateriellen Vermögenswerten und wirtschaftlicher Performance wird zunehmend anerkannt und im Detail untersucht: Studien belegen beispielsweise die Korrelation zwischen Unternehmenskultur

und guter Aktienentwicklung. CSR-Performance leistet einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes, weil es die Aufnahme in die Portfolios von Investment- und Pensionsfonds ermöglicht, die sich an ethischen und Nachhaltigkeitskriterien orientieren. Aus einer Nische heraus erweist sich Socially Responsible Investment (SRI) mehr und mehr als mainstream-fähig. Hier fällt auf, dass Deutschland mit seinem SRI-Anteil am Kapitalmarkt deutlich hinter anderen Finanzmärkten hinterherhinkt. Vor allem langfristig denkende institutionelle Anleger wie Pensionsfonds nehmen in diesem Sektor eine Vorreiterrolle wahr. **Nichtsdestoweniger wäre es wünschenswert, dass die Finanzmärkte die soziale Verantwortung noch stärker würdigen würden. Denn daraus entsteht zumindest für die börsennotierten Unternehmen ein sehr starker Anreiz.**

CSR trägt außerdem zur Motivation der Mitarbeiter, der Kundenzufriedenheit und zu einer positiven Bewertung von Rating-Agenturen bei, die Kriterien des gesellschaftlichen, sozialen, ökologischen und nachhaltigen Engagements messen. **Insgesamt sind weitere gesetzliche Regelungen aus Sicht des Managerkreises so lange nicht notwendig und zum Teil sogar kontraproduktiv, wie Transparenzförderung, Berichterstattung und andere flexible Maßnahmen erfolgreicher sein können:** Die Erfahrung lehrt, dass Benchmarking und Wettbewerbsprozesse am Markt heute bereits eine starke Motivation sind. In Zukunft wird der Druck des Wettbewerbs noch wachsen, denn Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor, auf den kein Unternehmen auf Dauer verzichten kann. Der Staat sollte in diesem Sinn wirtschaftsfördernd und transparenzschaffend agieren.

II. REINHOLD KOPP: PRÄSENTATION DER AUSSAGEN DES THESENPAPIERS

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die Globalisierung konfrontiert Deutschland und seine exportorientierte Wirtschaft mit Herausforderungen, die außerordentliche Anstrengungen und schmerzhaft Anpassungsleistungen erfordern.

Die Studie des IMD in Lausanne zur Wettbewerbsfähigkeit und das Standort-Ranking der Bertelsmann-Stiftung sehen die Rahmenbedingungen für die deutsche Wirtschaft im Mittelfeld oder gar im letzten Drittel. Da ist es angesagt, nach gemeinsamen Überzeugungen zwischen Politikern, Managern und Arbeitnehmern zu suchen. Nach gemeinsamen Werten, die, um ein Bild aus dem Sport zu benützen, aus einer Außenseitermannschaft einen Fußballweltmeister formen können.

Die Führungseliten als Treiber der Modernisierung in Deutschland erscheinen aber weder optimal aufgestellt noch willens, die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt aktiv zu konstruieren.

Die Akzeptanz und Reputation global agierender Unternehmen nimmt in der öffentlichen Meinung kontinuierlich ab. Die Diskussion um üppige Managergehälter, Entlassungen trotz hoher Gewinne, Verantwortungsmangel gegenüber der Gesellschaft, mangelnde Transparenz zeichnet aber ein verzerrtes Bild der ethischen Verantwortung der meisten Unternehmer. Die Unternehmer tun allerdings zu wenig, um dieses Bild zu korrigieren und der verunsicherten Gesellschaft in dem sich wandelnden Wertesystem Orientierung zu geben.

In der öffentlichen Debatte nutzen manche den durch Maßlosigkeit und Ungeschicklichkeit vorbereiteten Boden, um die Kapitalismus-Schelte aus der Mottenkiste hervorzukramen. Die Illusion von der Marktwirtschaft ohne Kapitalismus ist aber schlicht Realitätsverweigerung. Der Ma-

nagerkreis plädiert dafür, diese Geisterdebatte schnell zu beenden.

In dem vorgelegten Papier „Werteorientierte Unternehmensführung“ werben wir dafür, die Potentiale einer vielfach unterschätzten Unternehmenskultur zu aktivieren, zu leben und positiv zu kommunizieren.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist weder durch ökonomische Theorien noch durch gesetzgeberische Auflagen zu erzwingen. Sie verlangt eine zeitgemäße Definition, wie gemeinschaftliche Verantwortung und geeignete Rolleilteilung die Produktivität des Systems Unternehmen im gesellschaftlichen Umfeld positiv beeinflussen kann.

Unbestritten prägen ethische Grundlagen das Geschäftsleben entscheidend; deswegen handelt das erste Kapitel unseres Orientierungspapiers von der ethischen Verantwortung eines auf Zukunftsfähigkeit ausgerichteten Unternehmens.

Nachhaltige Performance verlangt gute Führungsregeln. Mit dem Kapitel über Good Corporate Governance sprechen wir einige aktuelle Diskussionspunkte, wie qualifizierte Aufsicht, Mitbestimmung und wirksame Compliance an.

Schließlich beschreiben wir im dritten Kapitel, wie das in Deutschland noch neue Instrument CSR Wertschöpfung für die Gesellschaft und Nutzen für das Unternehmen optimieren kann.

1. Zur ethischen Verantwortung:

Ein wettbewerbsfähiges und wirtschaftlich gesundes Unternehmen, das in Einklang mit Recht und Gesetz handelt, leistet seinen Beitrag zur prosperierenden Volkswirtschaft, zum Erhalt von Arbeitsplätzen und zu den Steuereinnahmen des Staates. Ertragsstärke bedeutet Investitionsfähigkeit und darf von der Politik nicht gering geschätzt werden.

Eine angemessene, vom Markt diktierte Kapitalrendite darf allerdings nicht um jeden Preis realisiert werden. Korruption, Kinder- und Sklavenarbeit in der Wertschöpfungskette, Produktionsverlagerungen ohne Ausschöpfung des Wissenskapitals der Belegschaft und der Verzicht auf die Aktivierung der Innovationspotentiale würden die Freiheit wirtschaftlichen Handelns in Frage stellen. Die Anpassungsleistungen der Belegschaften im Strukturwandel müssen gewürdigt und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter nach Kräften unterstützt werden. Beim Wissen gehen die Vorräte nicht aus, aber die Chancen müssen kontinuierlich genutzt und in die Geschäftsprozesse integriert werden.

Führungsleitlinien sollten sicherstellen, dass Werte wie Respekt, Fairness, Verantwortung, Partizipation im Wertekanon verankert und im täglichen Umgang des Unternehmens und mit den Stakeholdern praktiziert werden.

Topmanager müssen der Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft entgegenzutreten. Unternehmerpersönlichkeiten dürfen sich in ihrer Kommunikation nicht nur auf ökonomische Rationalitäten beschränken. Unternehmen brauchen beispielsweise in der Globalisierung den Identitätsstiftenden Bezug zur Heimat. Horst Wildemann von der TU München weist zu Recht darauf hin, dass Globalisierung und Patriotismus zusammenpassen; Konsumenten, Lieferanten und Investoren assoziieren mit nahezu jedem Unternehmen dessen lokale Wurzeln. Global erfolgreiche Unternehmen brauchen besonders tiefe Wurzeln. Umgekehrt wird wohl nicht bestritten, dass ein leistungsfähiges Finanzzentrum ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Wirtschaftsnation ist.

2. Zur Corporate Governance:

Der Managerkreis bekennt sich zur Freiwilligkeit des Kodex, mahnt aber an, dass die daraus resultierende Verantwortung der Unternehmensgremien mit Ernst wahrgenommen wird. Dazu bedarf es qualifizierter und unabhängiger Aufsichtsräte. Interessenkonflikte und Abhängigkeiten müssen transparent gemacht werden. Klare Regelprozesse sollen die Komplexität so redu-

zieren, dass in einer offenen Diskussionskultur sowohl der Unternehmenserfolg gefördert als auch sozial gerechte Lösungen angestrebt werden können.

Eine kleinere Zahl der Mitglieder, aber eine international ausgerichtete Zusammensetzung der Aufsichtsräte und eine regelmäßige Evaluierung der Arbeit der Unternehmensorgane werden die Corporate Governance fördern. Einen Automatismus des Wechsels vom Vorstands- zum Aufsichtsratsvorsitzenden darf es nicht geben. Zur Transparenz und Wiedergewinnung der Glaubwürdigkeit gehört zweifellos auch, die Vergütungen und sonstigen Nebenleistungen von Vorstand und Aufsichtsräten umfassend zu veröffentlichen. Die Transparenzvorschriften sollten im Licht der politischen und wissenschaftlichen Diskussionen ebenso weiter entwickelt werden wie die Standardprozesse zur Compliance und des Risikomanagements.

Die Einbindung von Private-Equity-Investoren in die fiskalischen Regeln sollte begleitet werden durch eine Erweiterung des Corporate Governance Kodex auf Finanzinvestoren oder die Entwicklung eines eigenständigen Kodexes.

Die Wirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmensführung werden je nach politischem Standort kontrovers, ja verbissen diskutiert. Die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene ist nach unserer Auffassung unabdingbar, um die Verantwortung des Einzelnen zu fördern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich in eine partizipative Unternehmenskultur einzubinden. Die Unternehmensmitbestimmung, sofern sie gut gelebt wird, kann dafür ebenfalls förderlich sein und ist jedenfalls kein Widerspruch zu Good Corporate Governance. Der Nachweis, dass sie Investoren abschreckt, ist nicht erbracht. Gleichwohl ist im europäischen Kontext eine Reform der Mitbestimmung unabdingbar. Angesichts der fortgeschrittenen Arbeit der Biedenkopf-Kommission wollten wir in diesem Papier keine Diskussionsergebnisse vorwegnehmen.

3. Zu Corporate Social Responsibility:

Jakob Fugger, der Reiche, baute 1514 die erste Sozialsiedlung der Welt. Für umgerechnet 88

Cent jährlich und drei Gebete täglich bekamen Bedürftige in der Fuggerei Augsburg eine Wohnung nahezu geschenkt. Streng genommen haben wir also hierzulande und nicht im angelsächsischen Raum CSR erfunden. In der Tat lohnt es sich hinter die Kulissen zu schauen, mit denen heute Corporate Citizenship, Bürgerschaftliches Engagement und CSR etikettiert werden. Das Konzept CSR ist noch nicht durchgängig verstanden; von einer Integration in die Kerngeschäftsprozesse kann nur in wenigen Fällen gesprochen werden.

Dem Managerkreis geht es um die Zusammenhänge von CSR mit nachhaltigen Wirtschaften, ethischer Unternehmensführung und der fruchtbaren Auseinandersetzung mit Stakeholderinteressen. Es geht also nicht um zusätzliche gute Taten, sondern darum, wie man Geschäftsprozesse so anlegt, dass das gesellschaftliche Engagement den Firmenwert steigert. Längst sehen viele Manager Produktionsfaktoren nicht nur als Kosten, sondern auch als Wertetreiber. Investitionen in Qualifizierung, Wissensmanagement, Familienfreundlichkeit und soziale Kompetenz können das Humankapital als Wertetreiber dynamisieren.

Im Produktbereich sprechen wir zum Beispiel von „Integrierter Produktpolitik“, wenn wir Qualität, Umweltverträglichkeit, Lebenszyklen, stoffliches und energetisches Recycling ebenso wie Preiswürdigkeit in die Produktentwicklung mit einbeziehen.

Da die Aktivierung des Innovationspotentials in unserer Wirtschaft vor dem Hintergrund eines Hochkostenstandortes und einer extrem ungünstigen demographischen Entwicklung die wesentliche Ressource zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit ist, muss hier jedes Investment eine doppelte Rendite erwirtschaften: Für das Unternehmen und die Gesellschaft.

Aber auch die anderen Stakeholder dürfen sich nicht ausruhen. Das gilt insbesondere für den Staat und die Gebietskörperschaften. CSR ist kein Vorwand, neue Aufgaben und damit Lasten auf die Unternehmen umzuladen. Deshalb müssen die Firmen frei von jeder Regulierung sich ihre Win-win-Situationen selbst aussuchen kön-

nen. Plattformen wie etwa die kürzlich von der EU-Kommission mit Unternehmen ins Leben gerufene CSR-Alliance dienen dem Erfahrungsaustausch und der Kommunikation von best practise. CSR ist ein „business case“. Daher darf der Wirtschaftsminister bei diesem Thema nicht abseits stehen.

Staat und Verbände können helfen, dass die mittelständische Wirtschaft durch das CSR-Vokabular nicht verschreckt, sondern an strategische Konzepte herangeführt wird.

Unumstritten ist zwischenzeitlich, dass CSR das Reputations- und Risikomanagement positiv beeinflusst. Hier liegen die Schnittstellen zu Corporate Governance und Compliance. Die weitere Diskussion wird ergeben, wie so genannte „intangible assets“ wie Markenwert, Glaubwürdigkeit, Vertrauen in Produkte und Dienstleistungen noch besser in Bilanzen abgebildet werden können.

Damit haben wir den Zusammenhang mit dem Finanzmarkt. Good Corporate Governance und gute CSR-Implementierung machen Unternehmen erfolgreicher. Aber ob die Renaissance der Wertedebatte nachhaltig ist, entscheiden nicht zuletzt die Investoren und die Börsen. UN-Generalsekretär Kofi Annan hat in Ergänzung zum Global Compact Ende April eine Initiative gestartet, soziale und ökologische Kriterien stärker in der Anlagepolitik zu berücksichtigen.

Der Managerkreis sieht solche Initiativen als notwendig an; in Deutschland darf die Debatte darüber ruhig etwas aktiver sein. Da die Finanzwirtschaft ohnehin mehr die Weltwirtschaft steuert als einzelne Staaten oder Staatenbünde, benötigen wir auch hier Initiativen, die geeignet sind, den sozialen Zusammenhalt von Gesellschaften in der Globalisierung zu stärken.

So versteht sich auch unser Papier. Es ist ein Anstoß für Diskussionen, Einzelthemen zusammenzubringen, die noch zu isoliert diskutiert werden. Es ist ein Appell an die Unternehmen, die Wertedebatte selbst aktiv mitzugestalten und damit gesamtgesellschaftliche Verantwortung nicht der Politik und den NGO's allein zu überlassen. Denn eines scheint klar: Ohne die Kom-

petenz der Unternehmen und ihrer Führungskräfte werden wir den Schlüssel zu verbesserter Wettbewerbsfähigkeit nicht finden.

III. BUNDESMINISTER PEER STEINBRÜCK: GRUNDSATZREDE

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

für mich ist es geradezu ein Labsal, ein Jungbrunnen, dass ich die fünfte Rede, die ich heute zu halten habe, nicht über das Steueränderungsgesetz halten muss – obwohl, wenn Sie anschließend Fragen haben, ich in einer von mir selbst nie gekannten Geduld auch bereit bin, dazu noch einmal nähere Ausführungen zu machen und das alles zu erläutern.

Aber noch einmal: Ich bin sehr dankbar, dass es ein anderes Thema ist, das mich heute Abend zur Friedrich-Ebert-Stiftung führt. Ich will meine Wertschätzung ausdrücken, dass der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ein solches Papier über wertorientierte Unternehmensführung, über Corporate Social Responsibility, Good Governance, Public Governance auf die Beine gestellt hat. Ich fürchte nur, die meisten Menschen können mit diesen Begriffen und den Inhalten, die sich damit auch verbinden, rein gar nichts anfangen. Das heißt, der Impetus, der dahintersteht, der wird verhallen, wenn wir nicht versuchen, das in der Kommunikation anders zu machen als bisher. Und dabei hebe ich gar nicht darauf ab, dass wir zunehmend dieser Neigung frönen, alles in Anglizismen hineinzubringen, aber wir erreichen erkennbar nicht die Menschen, die wir erreichen müssen, und damit meine ich jetzt nicht das Management und die Unternehmensführung, die man wahrscheinlich am ehesten auf einer intellektuellen Basis erreichen kann, sondern ich meine diejenigen Menschen, die vor dem Hintergrund einer aktuellen Entwicklung, einer Globalisierung und Internationalisierung, Empfindungen haben, die mit diesem Stichwort nicht korrespondieren.

Denn: Ihre Wahrnehmung ist im Augenblick davon geprägt, dass sich die Wirtschaft ganz global – und von mir aus ist das sehr vorteilsbehaftet – im Wesentlichen ihrer sozialen Verantwortung entzieht. Und in der öffentlichen Debatte wird, glaube ich, unterschätzt, dass eine überwiegende Anzahl von Menschen in der Bundes-

republik Deutschland – und nicht nur dort – mit der Globalisierung Verlierer- und Verlustängste verbindet, während wir von den Wohlstandsgewinnen reden und von den Renditen, die dabei herauskommen. Und ich kann mir den Mund fusselig reden, dass insbesondere die Bundesrepublik Deutschland im Zuge jedweder Integration, jedweder Internationalisierung – mindestens nach dem Zweiten Weltkrieg auch noch mit dem politischen Pluspunkt, dass wir darüber in eine westliche Welt integriert worden sind und die Entwicklung sich nicht wiederholt hat wie nach dem Ersten Weltkrieg – immer nur was Gutes gehabt hat. Dennoch behauptete ich, dass eine Vielzahl von Menschen den Begriff Globalisierung inzwischen als eine Art Keule empfinden, die ihnen auf den Kopf geknallt wird nach dem Motto: „Jetzt diszipliniert euch mal ein bisschen!“ – Und so ganz Unrecht haben sie auch nicht. Denn es gibt ja genügend Beispiele, wo, wie ich glaube, die gesellschaftlichen Eliten – und ich habe keinerlei Schwierigkeiten mit diesem Begriff, wenn es sich um Leistungseliten handelt – und zwar nicht nur in der Politik – auch in der Politik, damit ich nicht missverstanden werde, aber insbesondere auch im Unternehmensbereich – einige Beispiele gegeben haben, die jedenfalls dem Prozess der Verständnisweckung, dem Prozess, Information zu liefern zu dieser Internationalisierung, nicht geholfen haben. Weil diese Eliten ihre Vorbildfunktion nicht wahrgenommen haben!

So, wenn ich einen solchen Satz allgemein ausspreche, weiß ich genau, wie es in Ihrem Bauch grummelt, und Ihren Nasenspitzen sehe ich an, dass Sie denken: „Das ist doch unverschäm! Ich selber und der deutsche Mittelstand, das ist ganz anders ...“ – Ich weiß, es ist so. Aber Sie dürfen sich auch nicht einfach exkulpieren nach dem Motto: „Ja, ich selber versuche ja, da eine gewisse Wertorientierung und eine soziale Verantwortung abzugeben.“ Es gibt zu viele Beispiele, wie übrigens in der Politik auch, die Ihre Branche, die Ihre Klasse in dieser Beziehung eher auch

verdächtig machen. Das geht meinem eigenen Laden auch so. Das heißt, die politische Klasse ist ungefähr auf dem Ansehensniveau von Hausierern und Wegelagerern, und es ist nur ein geringer Trost, dass die Journalisten noch eine Stufe drunter sind.

Heik Afheldt:

Darf ich den Beifall bitte unterlassen?

Peer Steinbrück:

So, was ist die Wahrnehmung dieser Menschen? Die Wahrnehmung der Menschen ist, dass es eine Reihe von Aufsichtsräten beziehungsweise Vorstandsmitgliedern gibt, die ihre Bezüge spielend verdoppeln oder jedenfalls exponentiell in die Höhe schrauben. Die Wahrnehmung ist, dass anonyme Manager ausländischer Investmentfirmen überzogene kurzfristige Renditeziele haben und Unternehmen ausschachten. Die Wahrnehmung ist, dass Vorstände und Aufsichtsräte, obwohl sie den Aktienkurs in den Acker gefahren haben, sich mit großen Abfindungen aus der Affäre ziehen. Und ich habe einen früheren Vorstandsvorsitzenden, der meinen Aktienkurs auch in den Acker gefahren hat – und zwar stramm! – und der anschließend glaubt, er müsste auch noch vor Gericht eine hohe zweistellige Millionen-Abfindungssumme einklagen. Das ist alles Fakt! Und wir haben es damit zu tun, dass eine Reihe von Vorstandschefs und auch Lobbyisten glauben, dass Deregulierung, Liberalisierung per se etwas Gutes ist, weil sie dahinter die entscheidende Frage vergessen: Wem nützt es denn? Das wird nicht mitdebattiert.

So, und ich gehe einen Schritt weiter: Dieses Auftreten geschieht bei einer gleichzeitig sehr starken Erwartungshaltung an die politische Klasse, gerade mit Blick auf Reform- und Strukturdefizite in der Bundesrepublik Deutschland, nach dem Motto: „Ihr müsst aber jetzt endlich mal dafür Sorge tragen, dass der Laden hier wieder in Fahrt kommt, mehr Wachstum, mehr Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt, Wettbewerbspositionen, Lohnnebenkosten runter, das ganze soziale Sicherungssystem auf einmal in einer Art Urknall reformieren, so dass alles in Ordnung

ist.“ – Das ist die Erwartungshaltung, mit der die Politik zu tun hat, teilweise gut fundiert. Wir haben diese Defizite, nicht, dass Sie mich missverstehen. Aber ich bin in der politischen Rolle in einer ganz außerordentlich merkwürdigen Arbeitsteilung dann derjenige, der den damit verbundenen Legitimationsprozess demokratisch organisieren soll. Und ich soll Leute mit auf die Reise nehmen, obwohl manches davon gegen ihre materiellen und persönlichen Interessenlagen gerichtet ist. Das findet alles statt. Anders ausgedrückt: Ich habe es mit einigen anderen hier anwesenden Politikern damit zu tun, dass ich zum Beispiel im Zuge der letzten Gesundheitsreform die zehn Euro Praxisgebühr erklären sollte. Bei einer ganz normalen Veranstaltung. Und im Vorfeld dieser Veranstaltung kriege ich aber die Meldung, dass sich die Vorstände einer Zahnkassenärztlichen Vereinigung ihr Bezüge gerade um hundert Prozent erhöht haben. Und das weiß eine Frau – oder von mir aus eine alleinerziehende Verkäuferin oder Rentnerin – und die fragt mich: „Sagen Sie mal, was sagen Sie eigentlich dazu? Ich soll hier zehn Euro bezahlen, Praxisgebühr, und da gibt es am anderen Ende jemanden, der hat gerade seine Vorstandsbezüge um hundert Prozent erhöht.“

Das lässt sich erklären. Ich weiß, dass das sehr vordergründig auch Vorurteile bedient, aber in der Tendenz findet das statt. Und dieselbe Managerklasse hat allerdings, noch einmal, ich wiederhole mich, die Erwartung, dass insbesondere auch ein sozialdemokratischer Politiker, verdächtig von links und von rechts und von allen Seiten, möglichst diejenigen mitnimmt, denen er aber im Zuge dieser Reformen inzwischen mehr Steine statt Brot zu liefern hat, mehr Zumutungen als – sagen wir mal – Wohlstandsvermehrung, weil die Zeiten nicht mehr so sind wie in den sechziger und siebziger und achtziger Jahren, weil das alte Wohlstandsparadigma der Bundesrepublik Deutschland vielleicht gerade in diesen Zeiten eher relativiert wird.

Dieses alte Wohlstandsparadigma lautete: Eigentlich hat jeder, abgesehen von gewissen konjunkturellen Ausschlägen, von Jahr zu Jahr real mehr in der Tasche. Und das kann ich den Menschen nicht mehr versprechen, weil diese Gesell-

schaft, mindestens zu Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts, vier Trends, wie ich glaube, ausgesetzt ist, die einen Qualitätswandel darstellen, die auch zu Zäsuren, zu Paradigmenwechseln führen *müssen*. Das eine ist die vielzitierte Internationalisierung, und zwar deshalb, weil wir ja an den nationalstaatlichen Grenzen nicht mehr das Rollo runterlassen können. Ich weiß, dass es solche Tendenzen gibt. Ich weiß übrigens, dass unter dem Druck von Verlierer- und Verlustängsten protektionistische Anwendungen vielleicht sogar erklärbar sind. Und sie sind im Augenblick übrigens in einem Land spürbar, wo wir immer gedacht haben: Die geben die Pace vor im Rahmen der Internationalisierung. Das sind die USA. Da ich da in letzter Zeit dreimal ziemlich kurz hintereinander gewesen bin, habe ich die dortigen Debatten mitgekriegt, zum Beispiel eine sehr schwierige Debatte über die Währungsrelation zwischen dem Renminbi und dem Dollar und was das bedeutet im einzelnen für so ein Unternehmen im Mittleren Westen; oder die Tatsache, dass sich plötzlich arabische Investoren aus Dubai in den Hafen von New Jersey oder von New York einkaufen wollen, und plötzlich diejenigen, auf die wir fasziniert gucken wie das hypnotisierte Kaninchen auf die Schlange, sagen: Das ist nicht das, was wir brauchen, noch mehr Beschleunigung. Das sind im Augenblick einige, sehr ernstzunehmende Stimmen, die sagen: „Kann das immer so weitergehen? Möchte ich meine Infrastruktur abhängig machen von Entscheidungen in Vorständen und in Aufsichtsräten, die weit weg sind, die gar nicht mehr meiner Teilhabe, meiner Beeinflussbarkeit unterliegen?“ – Das ist die Lage, mit der wir es da zu tun haben.

So, das ist die Internationalisierung, das ist der eine Faktor. Der zweite Faktor: Ja, die Wachstumsdynamik in Deutschland ist unterdurchschnittlich, gar nicht gemessen an früheren Jahrzehnten. Da, glaube ich, hatte man es mit bestimmten Effekten zu tun, wo man genau weiß, dass man eine Wachstumsrate nicht auf dem Niveau der fünfziger Jahre aufrechterhalten kann. Aber unterdurchschnittlich gegenüber anderen europäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Und es wirft die sehr selbstkritische Fra-

ge auf: Warum ist das so? Und das führt dann auch zu einer – wie ich glaube – klaren Selbstkritik hier an die Adresse der Politik. Vielleicht hat es in der Tat etwas damit zu tun, dass wir es mit Überregulierungen zu tun haben in einer Art von Kontrollsucht in Deutschland, die ich sogar in Verbindung bringe mit dem deutschen Idealismus des neunzehnten Jahrhunderts nach der Melodie: „Wir wollen alles im Griff haben.“ Ich habe das an anderer Stelle mal etwas ordnärer ausgedrückt, um deutlich zu machen: das ist nicht nur eine Tendenz, die von verrückt gewordenen Politikern ausgeht, auch nicht von nach Beschäftigung suchenden Bürokraten, sondern aus der Mitte dieser Gesellschaft. Das läuft darauf hinaus, dass jemand, der einen Nachbarn hat und der Hund des Nachbarn furzt in den eigenen Garten, eine Novellierung des Bundesimmissionsschutzgesetzes haben möchte. Und auch das, was Sie in der Wirtschaft an weiten Kontrollen und Standardsetzung und Normsetzung beklagen, geht zurück auf die Einflussnahme wirtschaftlicher Interessengruppen. Nicht nur auf die Politik! Auf die auch. Nicht, dass Sie den Eindruck haben, ich wolle mich hier frei zeichnen.

Aber das Beispiel, unter dessen Eindruck ich sehr stark lebe – ich habe es ein halbes Dutzend mal erzählt – ist leider zutreffend, wo ein Mann bei einer Veranstaltung in der hintersten Reihe mit Pickeln im Gesicht vor Erregung aufstand und mir entgegenschleuderte: „Sie gehen ja sogar so weit, dass Sie den Kleiderhaken in Schulen normieren. Den Krümmungsgrad von Kleiderhaken in Schulen!“ Der Mann hatte Recht. Der Krümmungsgrad von Kleiderhaken in Schulen, jedenfalls in Nordrhein-Westfalen, ist normiert. Auch das ist so ähnlich wie bei Bananen, die auch denselben Krümmungsgrad haben müssen oder Salatgurken, aber das hier ging aus von der Versicherungswirtschaft! So ähnlich ist übrigens das deutsche Steuerrecht auch zustande gekommen. Die Komplexität des deutschen Steuerrechtes ist dem Einfluss von vielen zuzuordnen in diesem Zusammenhang. Das heißt, wenn wir im Augenblick in einem geradezu wahnsinnigen Stakato-Ton Forderungen nach Abbau auch von angeblichen Normsetzungen, Standardsetzun-

gen, Bürokratien und so etwas hören aus Teilen der Wirtschaft, wäre eine Ursachenforschung nicht ganz unwichtig, wer denn daran überall beteiligt gewesen ist.

So, und in demselben Ausmaß fordert natürlich die Wirtschaft, dass Besitzstände abgebaut werden. Aber wehe, es geht an einige Regelungen oder Privilegien oder auch Subventionen – also an die, die im eigenen Interesse sind! Wie häufig ich schon die Forderung gehört habe, „Sie müssten noch mehr!“ in Wirklichkeit machen wir inzwischen sehr viel mehr beim Subventionsabbau. Das wird aber kaum zur Kenntnis genommen. Wie häufig ich gehört habe: „Sie müssen mehr Subventionen abbauen!“, und zwar egal, ob direkte Finanzhilfen oder steuerliche Vergünstigungen. Aber wenn es konkret wird, da guckte man da immer hin, da war aber keiner mehr. Oder um hier ein konkretes Beispiel zu geben, von dem einige betroffen sind: die Änderung bei der steuerlichen Förderung von Dienstwagen, soweit sie dem betrieblichen Vermögen nicht zuzuordnen sind. Da führen wir eine Nachweispflicht ein, nämlich über ein entsprechendes Fahrtenbuch, damit nun ein Nachweis geliefert werden soll, dass diese Dienstwagen zu über fünfzig Prozent betrieblichen und beruflichen Zwecken zuzuordnen sind. Ich meine, hinter vorgehaltener Hand: Wenn wir hier das Licht ausmachen und so eine kleine Befragung machen, wissen wir doch alle, dass der Fiskus da besch... wird. Ist doch klar. „Überwiegender Anteil“ wird natürlich nicht über fünfzig Prozent genutzt, das wissen wir doch. So, jetzt führen wir das ein und sagen: Da muss aber so ein Fahrtenbuch geführt werden. Da werde ich konfrontiert mit der wahnsinnigen Kampagne, damit verbürokratisierte ich alles. Ja, das ist etwas mehr Aufwand, aber im Sinne von Steuergerechtigkeit ist es nicht falsch. Das gilt zum Beispiel auch mit Blick auf die steuerliche Absetzbarkeit des Arbeitszimmers zuhause. Die sagen: Du kriegst nur dann die steuerliche Absetzbarkeit, wenn der Mittelpunkt deiner beruflichen, deiner dienstlichen Ausübung wirklich zuhause ist, sonst nicht. Ab morgen kriege ich die Briefe von Lehrern, die alle dieses Arbeitszimmer nicht mehr absetzen können. Das haben wir nämlich heute Nachmit-

tag geändert. Aber ich frage dann die Lehrer: Wo ist denn der Mittelpunkt ihrer beruflichen Ausübung? Doch hoffentlich in den Schulklassen!

So, das sind so Beispiele, wo man dann sehr praktisch als Finanzminister damit konfrontiert ist, wie ernst einige es jetzt meinen, die immer von anderen Anpassungen verlangen und die Politik – ich scheue mich nicht zu sagen: – unter Druck setzen, was sie alles vollziehen muss, aber selber, wie ich finde, auf dieser Wegstrecke sehr selten bereitgewesen sind, von eigenen Interessenlagen Abstand zu nehmen.

Ich halte daran fest: Diese Gesellschaft wird nicht reformierbar sein und reformiert werden können, wenn es nicht ein anderes Verständnis gegenüber Allgemeininteressen, auch dem Staat und der Gesellschaft gibt. Ich wiederhole das, was ich auch in einem Interview gesagt habe: Staat und Bürger sind nicht etwas Gegensätzliches, sondern die Bürgerinnen und Bürger sind der Staat. Und selbst denjenigen, die sagen: „Nun red' doch nicht so naiv, du wirst gar nicht drum herum kommen, dass du den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, den Renditekalkülen auch kurzfristig wirst Rechnung tragen können, du kommst gar nicht drum herum, auch in Deutschland nicht. Tu nicht so, als ob du ausweichen könntest“, denen stelle ich die Frage, ob die damit verbundenen Verwerfungen und Kollateralschäden in der Gesellschaft nicht eines Tages ihren Standortinteressen massiv entgegenwirken könnten. Diejenigen, die mir verkaufen, der Markt sei das allein glückseligmachende Prinzip, denen glaube ich, soweit sich dieses Ordnungsprinzip auf die Wirtschaft bezieht. Aber ich halte ihnen entgegen, dass es andere Bereiche dieser Gesellschaft gibt, wo die Anwendung des Marktprinzips nicht funktionieren wird. Wo ich auch dagegen bin. Wo ich übrigens glaube, dass es einen handlungsfähigen Staat, intakte Institutionen und auch auf das Gemeinwohl gerichtete Kräfte geben muss. Gelegentlich merken das einige, wenn sie da mal Fotos aus den Banlieus von Paris gesehen haben oder brennende Kfz vielleicht in Straßburg oder bei anderen Gelegenheiten, dann merken sie, dass da etwas unterschwellig stattfindet, was eine Gesellschaft

zerreißen kann, was eine Gesellschaft auseinander führen kann. Ich nenne das die Fliehkräfte in der Gesellschaft, und diese Fliehkräfte gibt es.

Ich erwarte auch von Managern und insbesondere Verbandsvertretern, dass sie dieses Augenmerk auf die Gefährdungen eines gesellschaftlichen Zusammenhaltes stärker richten als bisher. Ich hebe dabei gar nicht ab auf den klassischen Gegensatz von Arbeit und Kapital, den es noch gibt, aber sehr viel rudimentärer als in Zeiten, in denen meine Partei groß geworden ist, und wo ich bestimmte Phobien in meinem eigenen Laden immer noch sehe, diese plumpen antikapitalistischen Reflexe, die das Leben auch nicht leichter machen, die gibt es alle. Unsäglich! Ich erlebe das gerade mit Blick auf das Thema Unternehmenssteuerreform oder bei der Frage, wie geht man um mit Real Estate Investment Trusts? Das ist da unterschwellig alles da, das lege ich Ihnen offen, damit Sie nicht den Eindruck haben, ich sei da blind. Aber, noch einmal, umgekehrt erwarte ich insbesondere von Verbandsfunktionären, von Topmanagern, auch von Mittelständlern, dass sie die Fragen nach dem Zusammenhalt dieser Gesellschaft der inneren Friedens – und, ja, Friedfertigkeit sehr viel stärker im Auge haben.

Diese Gesellschaft entwickelt sich auseinander über den Gegensatz von Alt und Jung. Und das hat nicht nur etwas mit Demographie und ihren Auswirkungen auf die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme zu tun, die sind schon massiv genug. Als Exkurs füge ich hinzu, dass über diese Demographie, über die abgenommene Lebensarbeitszeit, über die erwartete Lebenszeit, wir im Augenblick bei den finanziellen Grundlagen unserer sozialen Sicherungssysteme vor die Wand fahren. Mit einem nach wie vor verbreiteten Erkenntnisproblem, überall, auf allen Seiten, weil die jetzigen Finanzierungsgrundlagen mit einer Abgabe auf den Produktionsfaktor arbeiten und bei der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses natürlich dauerhaft diesen Sozialstaat nicht mehr finanzieren können. Das ist nicht eine Frage von irgendwelchen Erregungszuständen auf Parteitag, Gewerkschaftstag oder Verbandstag, sondern es ist eine Frage der politischen Mathematik.

Diese Gesellschaft entwickelt sich über Alt und Jung auseinander, und ich meine dabei eben nicht nur diesen Blick auf die sozialen Sicherungssysteme, sondern: Was passiert in einer Gesellschaft, wenn der Anteil derjenigen, die Gegenwartsinteressen haben, immer größer wird gegenüber dem Anteil derjenigen in der Bevölkerung, die Zukunftsinteressen haben? Was heißt das übrigens auch für parlamentarische Beratungsprozesse, wenn nur noch die AG 60plus im Parlament sitzt? Meine Kinder und eines Tages meine Enkelkinder haben da vielleicht ganz andere Interessen! Die haben Zukunftsinteressen, keine Status-quo-Orientierung. Das ist aber ein Problem, das mit dieser Demographie verbunden ist, oder mit dem Gegensatz von Alt und Jung. Ein anderer Gegensatz spielt sich ab zwischen denjenigen, die Kinder in die Welt setzen und denjenigen, die keine Kinder in die Welt setzen, aber die den Generationsvertrag annehmen.

In diesem Zusammenhang steht übrigens für Good Governance dasjenige Unternehmen – nicht nur große Unternehmen, sondern auch mittlere Betriebe – das insbesondere gut qualifizierten Frauen betriebsnahe Betreuungsangebote anbietet. Dies wird in meinen Augen für die Zukunft dieser Betriebe von einer entscheidenden Bedeutung sein. Und mir fällt der Satz sehr schwer, dass schon heute und wohl auch in den nächsten Generationen – in meiner war das natürlich noch anders – durchschnittlich die Frauen bessere Examina, bessere Schulabschlüsse machen als die Männer und sie daher, jetzt rein ökonomisch gesprochen, mit Blick auf das Produktivitätspotential einer älter werdenden Gesellschaft, in der Anzahl auch abnehmenden Gesellschaft, natürlich von einer entscheidenden Bedeutung sind. Und dieses Potential brachliegen zu lassen, indem wir diese Frauen nicht in den Stand versetzen, Beruf und Familie in Übereinstimmung zu bringen, auch durch Aktivitäten von Unternehmen und nicht nur auf der lokalen Ebene oder von Kommunen bereitgestellten Betreuungseinrichtungen – dies wird eine zentrale Frage sein.

Den nächsten Spannungsbogen gibt es im Gegensatz zwischen denjenigen, die ich die technischen Analphabeten nenne, weil sie mit den modernen

Informations- und Kommunikationstechnologien nicht umgehen können, und diejenigen, die auf den Dingen spielen wie auf einem Klavier. Diejenigen, die es nicht können, diese neuen technischen Analphabeten, werden systematisch weiter absinken in die Risikogruppe auf dem Arbeitsmarkt.

Das ist nur aufzuhalten über Qualifizierung. Da sind wir bei einem nächsten Punkt, wo ich glaube, das ist nicht nur ein Problem, das in die Verantwortung der Politik gehört. Das nächste Problem ist also, dass die vorprogrammierten Arbeitslosen feststehen, soweit das Jugendliche sind, die keinen Schulabschluss haben oder keinen beruflichen Abschluss. Inwieweit sind Unternehmen bereit, sich prophylaktisch einzusetzen in einer größeren Partnerschaft zwischen Schule oder Bildung und Unternehmen, mit einer Hauptschule, in einem Stadtviertel, das am Abstürzen ist, wo alle Strukturen sich langsam auflösen, wo wir in den besseren Stadtvierteln sagen: Ist uns egal!? Das ist es bis zu dem Zeitpunkt, wo jemand an unsere Tür klopft aus diesem Stadtviertel oder uns einen Stein ins Fenster schmeißt, dann ja. Also: Das Thema Bildung, eines der zentralen Themen, von denen ich glaube, dass sie eine Rolle spielen, versuche ich so zu vermitteln gegenüber den Verantwortlichen in der Wirtschaft, dass das ein gesellschaftliches Problem ist, um das sie sich kümmern müssen.

Und ein anderer Spannungsbogen tut sich auf zwischen denjenigen, die hier aufgewachsen und zuhause sind und diejenigen, die zu uns kommen, also das klassische Integrationsproblem. Will sagen: Das ist ein Spannungsbogen zwischen denjenigen, die die Fähigkeit haben müssen, zu integrieren, und denjenigen auf der anderen Seite, die die Bereitschaft haben müssen, sich integrieren lassen zu wollen und unsere Spielregeln anzuerkennen. Kein Zweifel, je mehr wir dort versagen, je homogener darüber sich wiederum dann Parallelgesellschaften, wie einige sie nennen, herausbilden, desto größer werden die sozialen Kosten, so wie bei den anderen Spannungsbögen auch. Und diese sozialen Kosten fallen uns eines Tages auf die Füße und ziehen den Standort Bundesrepublik Deutschland

klar in Mitleidenschaft. Das bedeutet: Selbst aus einem ökonomischen Interesse versuche ich das der Wirtschaft beizubringen. Selbst in ihrem ureigenen ökonomischen Interesse muss sie daran ein Interesse haben, dass wir gesellschaftliche Stabilität haben. Denn die Abwesenheit von gesellschaftlicher Stabilität bedeutet, dass sie garantiert keine Rendite machen, egal wie hoch sie die veranschlagen. Und deshalb ist dieses Thema von zentraler Bedeutung. Dass es umgekehrt auch Lernprozesse geben muss auf einer anderen Seite – ich deutete das vorhin an –, das will ich gerne zugeben. Manche Debatte ist da nicht fortführend gewesen, umgekehrt allerdings sind es manche Wahrnehmungen auch nicht.

Wie häufig ich konfrontiert werde mit Vorurteilen mit Blick zum Beispiel auch auf die Besteuerung von Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, kann ich Ihnen gar nicht beschreiben. Ich habe mal ausrechnen lassen, wie das inzwischen bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland ist. Fünfundachtzig Prozent dieser Unternehmen – fünfundachtzig Prozent dieser Personengesellschaften oder Einzelunternehmen – haben es mit einer Effektivbesteuerung von unter zwanzig Prozent zu tun. Unter zwanzig Prozent! Warum? Weil ausgerechnet die Sozis den Spitzensteuersatz von 53 auf 42 Prozent abgesenkt haben, den Eingangssteuersatz von 26 auf 15, weil sie die Anrechenbarkeit der Gewerbesteuer auf die Einkommensteuer verbessert haben und darüber in der Tat in der Effektivbesteuerung diese Unternehmen inzwischen so weit unten ist, dass es mir Schwierigkeiten bereitet, jetzt eine rechtsformneutrale Einkommenssteuerreform hinzukriegen, die den Problemen der Kapitalgesellschaften Rechnung trägt. Und die sind im internationalen Vergleich zu hoch besteuert. Wenig zur Kenntnis genommen! Dies gelegentlich auch auszudrücken, dass sich in diesen letzten Jahren einiges getan hat, das wäre auch nicht schlecht für die öffentliche Diskussion. Deshalb will ich abschließend sagen: Glauben Sie mir nicht, wenn Sie den Eindruck haben, dass ist sowieso die Abteilung Agitation und Propaganda. Aber dann lesen Sie das Buch von Thomas Hanke, dem Handelsblattjournalisten, der dazu ein

bemerkenswertes Buch geschrieben hat und über die Veränderung alleine in den letzten sieben bis acht Jahren Auskunft gibt. Die Deutschland AG der achtziger und neunziger Jahre gibt es so nicht mehr. Vieles hat sich liberalisiert, auch zum Nutzen von Konsumenten, aber nicht nur.

So, ich breche mal an dieser Stelle ab, weil ich feststelle, ich habe nichts aus meinem Skript vorgetragen, aber es war hoffentlich nicht langweilig und langatmig. Herzlichen Dank.

