

# **Unternehmer und Gesellschaft**

**Zur sozialen Verantwortung des Unternehmers**

Herausgeber:

AWG der Schweiz, Neugasse 55, 9000 St. Gallen, Tel. 071 222 23 53

St. Gallen, März 1999, 1. Auflage, 1000 Exemplare

Unsere Meinung Nr. 12

## Unternehmer und Gesellschaft

### Zur sozialen Verantwortung des Unternehmers

#### Vorbemerkungen

1. Der Unternehmer lebt wie jedes andere Mitglied der Gesellschaft in einem Spannungsfeld zur Gesellschaft. Sie bildet seinen „Markt“, eröffnet ihm also überhaupt die Möglichkeit zur unternehmerischen Tätigkeit. Gleichzeitig setzt sie ihm Grenzen, welche er teilweise lieber nicht sähe. Auch stellt sie an ihn Forderungen, welche er teilweise nicht erfüllen will oder auch nicht erfüllen kann.

Die Shareholder-Value-Diskussion hat dieses Spannungsfeld zusätzlich aufgeladen und teilweise auch auf eine falsche Ebene verlegt.

2. Dass der Unternehmer gesellschaftliche Verantwortung trägt ist wohl rundum anerkannt. Man darf diese Verantwortung auch mit Fug und Recht als soziale Verantwortung bezeichnen, ohne sie allerdings damit auf das Verständnis „Verantwortung für die soziale Sicherheit“ einzuengen.

Die Frage nach dem Inhalt der sozialen Verantwortung des Unternehmers ist allerdings nicht leicht zu beantworten.

Die vorliegende Schrift versucht, Antworten auf diese vielschichtige und komplexe Frage zu geben. **Sie ist** kein wissenschaftlicher, sondern **ein politischer Diskussionsbeitrag**, und zwar aus der Sicht einer CVP-Vereinigung, die sich seit ihrem Bestehen dafür einsetzt, dass unser Land im Standortwettbewerb der Volkswirtschaften seine Position halten und verbessern kann, dies aus der Erkenntnis heraus, dass wir nur auf dem Boden einer gesunden und leistungsfähigen Wirtschaft die sozialen Verpflichtungen erfüllen können, welche Bestandteil des „Gesellschafts- und Generationenvertrages“ schweizerischer Prägung sind.

## 1. Was heisst soziale Verantwortung?

- 1.1. Wer in Verantwortung steht, handelt nicht losgelöst und unabhängig in verantwortungsfreiem Raum, sondern gibt Rechenschaft. **Wer sich in sozialer Verantwortung sieht, gibt Rechenschaft gegenüber der Gesellschaft.** Umfang und Inhalt dieser Rechenschaft hängen von den Vorstellungen ab, die man sich vom Menschen und der Gesellschaft macht.

Dieses Menschen- und Gesellschaftsbild prägt wiederum auch das Bild der Wirtschaft, wie sie unsere Vereinigung möchte:

**Wir wollen eine auf gesundem Wettbewerb gründende Wirtschaft, die Leistung ermöglicht und Leistung fördert, ohne unmenschlich zu werden; eine Wirtschaft, die Erträge optimiert und dabei auch auf gesunde Egoismen setzt, ohne die Gewinnmaximierung zu verherrlichen; eine Wirtschaft, die nicht Selbstzweck ist, sondern dem Menschen dient und die individuelle wie die gemeinsame Wohlfahrt fördert.**

- 1.2. Eine Wirtschaft dieses Zuschnitts basiert auf einem Menschenbild, das die personale Einzigartigkeit jedes Menschen anerkennt und gleichzeitig auch seine Einbettung in die Gesellschaft freier Menschen akzeptiert. In einem solchen Menschen- und Gesellschaftsbild kommt der sinnvollen Verknüpfung von Eigenverantwortung und Solidarität die entscheidende Bedeutung zu:

„Eigenverantwortung und Solidarität sind nach Auffassung der AWG Schweiz keine gegensätzlichen Begriffe. Der Begriff Eigenverantwortung ist vor dem Hintergrund der Tatsache mit Inhalt zu füllen, dass der einzelne Mensch in Familie, Gesellschaft und staatliche Gemeinschaft eingebettet ist. Solidarität wiederum schöpft einen grossen Teil ihres Inhalts aus der Erkenntnis, dass die staatliche Gemeinschaft aus Einzelpersonlichkeiten besteht, die mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten ausgestattet sind und von denen die meisten für sich selber verantwortlich sein können. Aus dieser Sicht gelangt man direkt und ohne Umweg zum Subsidiaritätsprinzip: Auf jeder Stufe der staatlichen Gemeinschaft muss ein Maximum an Eigenverantwortlichkeit angestrebt werden. Auf jeder Stufe der staatlichen Gemeinschaft hat der Mensch aber auch soziale Verantwortung mitzutragen, jeder, soweit es die Gemeinschaft erfordert und nach den Kräften, mit denen er ausgestattet ist (Eigenverantwortung und Solidarität, AWG unsere Meinung Nr. 11, S. 1).

Die soziale Verantwortung des Unternehmers muss nach Auffassung der AWG Schweiz vor diesem Hintergrund beurteilt werden, genau gleich wie jene anderer Funktionsträger in unserer Gesellschaft, etwa jene des Politikers, des Wissenschaftlers, des Medienschaffenden etc.

## 2. Die Elemente der sozialen Verantwortung des Unternehmens

2.1. Vor diesem Hintergrund sind für eine sachgerechte Beurteilung der sozialen Verantwortung des Unternehmers zwei Fragen zu beantworten:

Die erste lautet: Was „unternimmt“ der Unternehmer? Ist seine unternehmerische Tätigkeit sozial wertvoll, wertneutral oder gar schädlich.

Die zweite Frage ist die, wie er seine Tätigkeit ausübt: Ist er ausschliesslich von „turbokapitalistischer“ Gewinnmaximierung getrieben, oder berücksichtigt er neben der absolut notwendigen Ausrichtung auf Ertragskraft und Wertsteigerung seines Unternehmens auch Elemente jenseits von Markt und Ertrag?

In welchem Mass der Unternehmer seiner sozialen Verantwortung nachkommt, hängt mit andern Worten also davon ab, wieweit erstens der Bereich, in dem er tätig ist, der Gesellschaft nützlich oder wenigstens nicht schädlich ist und zweitens, wie professionell er das Métier des Unternehmers ausübt, wieweit er seine Tätigkeit in politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu integrieren weiss und wieweit er sich – über die gesetzlichen Normen hinaus – an Prinzipien hält, die von der Ethik geboten und für das Zusammenleben in der Gemeinschaft entscheidend sind.

2.2. Die erste Frage kann zu sehr schwierigen Abgrenzungsfragen führen.

Es gibt wahrscheinlich nur wenige Bereiche, die als eindeutig gesellschaftsschädlich oder „nekrophil“ zu werten sind, wie etwa die nicht für den Zweck der Selbstverteidigung vorbehaltene Herstellung sowie den Vertrieb von Waffen und Massenvernichtungsmitteln, die, beliebig auf den Markt geworfen, dem Meistbietenden verkauft werden, ohne sich für dessen Verwendungszweck zu interessie-

ren. Gleich negativ zu bewerten ist die Drogenherstellung und Drogenhandel ausserhalb medizinischer Zwecke. Im übrigen aber lassen sich die meisten Produkte und Dienstleistungen von den Kunden sowohl gut und sinnvoll gebrauchen als eben auch missbrauchen. - Dass das Produkt oder die Dienstleistung reale Kundenbedürfnisse abdeckt, heilt im übrigen aber soziale Verantwortungslosigkeit nicht. Unethisch und sozial verantwortungslos handelt jedenfalls klar, wer rücksichtslos und geldgierig aus den Schwächen und Trieben seiner Kunden Kapital schlägt, ohne darüberhinaus irgendwelchen Nutzen zu stiften. Daran ändert nichts, wenn er darauf verweisen kann, er erfülle ja nur Bedürfnisse seiner Kunden und wenn er dieses Bedürfnis nicht zu Geld mache, tue dies ein anderer.

Erstes Fazit:

**Ein sozial verantwortungsvoller Unternehmer übt keine unternehmerische Tätigkeit, die sozial schädlich ist oder die ausschliesslich oder vorwiegend Schwächen und triebhafte Bedürfnisse der Kunden ausnutzt.**

- 2.3. Die zweite Frage ist jene nach dem „Wie“ der unternehmerischen Tätigkeit, also die Frage nach der professionellen und sozialen Qualität unternehmerischer Arbeit.

In diesem Zusammenhang gilt es wider die Verteufelung von Ertrag und Wertsteigerung zunächst eines klar festzuhalten: **Das Erzielen von guten Erträgen und die Steigerung des Unternehmenswertes ist nicht böse und unmoralisch, sondern im Gegenteil soziale Pflicht des Unternehmers.** Ein sozial verantwortungsvoller Unternehmer muss die Rentabilität seines Unternehmens wahren und nach Möglichkeit steigern; und er muss den Wert des Unternehmens nach Möglichkeit fördern und mehren. Denn das Erreichen dieser langfristig angelegten unternehmerischen Ziele ist für die Existenz und Lebenskraft eines Unternehmens ausschlaggebend: Ohne zureichende Erträge fehlt es an der Investitions- und Innovationskraft, welche die Marktstellung des Unternehmens sichern und ausbauen. Ohne die laufende Sicherung und Ausbau der Marktstellung wiederum gibt es keine Sicherung und Vermehrung von Arbeitsplätzen und ohne blühende und lebensfähige Unternehmen reicht das Steuersubstrat der Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht aus, die Staatsausgaben und die sozialen Verpflichtungen des Staa-

tes zu finanzieren. Für diese soziale Leistung des Unternehmers muss ihm auch der gerechte Unternehmerlohn zugeandert werden: die angemessene Rendite auf dem investierten Kapital, auf die er zusätzlich zur „Managemententschädigung“ Anspruch hat. Sonst wäre der Unternehmer im Vergleich zum reinen Investor/Aktionär schlechter gestellt und die Attraktivität der Unternehmerposition würde – über die tägliche Diskriminierung durch vornehmlich linke Politiker und weite Teile der öffentlichen Meinung hinaus - weiter geschmälert.

Zweites Fazit:

**Als sozial verantwortungsbewusst kann zum vorneherein nur jener Unternehmer gelten, der danach strebt, als guter und tüchtiger Unternehmer gute Erträge zu erzielen und den Wert seines Unternehmens zu steigern.**

3. Was zeichnet den tüchtigen und guten Unternehmer aus?

- 3.1. Unternehmerische Tätigkeit beinhaltet zunächst die betriebswirtschaftliche Aufgabe der optimalen Kombination von Arbeit, Kapital und technologischem Know-how. – Sie erschöpft sich aber nicht darin. Der Unternehmer muss seine betriebswirtschaftliche Aufgabe zwar einwandfrei erfüllen. Er muss diese aber in die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen integrieren und es gehört zu seinen Pflichten, diese aktiv mitgestalten:

In unserer vernetzten Welt kann die Erfüllung der betriebswirtschaftlichen Unternehmer-Aufgabe nicht losgelöst vom gesellschaftlichen und politischen Umfeld erfolgen. Einige Beispiele: Wer die Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll mit dem zur Verfügung stehenden Kapital und dem vorhandenen Know-how kombinieren will, muss zu diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gutes Verhältnis pflegen, das von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Wer als Unternehmer marktorientiert bleiben will – die wohl wichtigste Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg -, muss die Entwicklung in seinem Umfeld, auch in Staat und Gesellschaft, laufend verfolgen und aktiv begleiten. Er muss aus dieser Beobachtung und Begleitung die möglichen Entwicklungstrends erkennen und seine unternehmerische Strategie laufend vorausschauend und proaktiv erneuern. Der vernetzt denkende Unternehmer wird sodann mit seiner unternehmerischen

Tätigkeit die Umwelt nur soweit beeinträchtigen, als die Erreichung seiner legitimen und legalen unternehmerischen Ziele auf anderem Weg nicht konkurrenzfähig möglich ist.

Drittes Fazit:

**Der gute und tüchtige Unternehmer stellt sein professionelles betriebswirtschaftliches Verhalten in das Dreieck „Mitarbeiterschaft – gesellschaftliches/politisches Umfeld – Umwelt“ und er antizipiert die möglichen Entwicklungen in seinem Bereich, weil er weiss, dass er nur auf diese Weise nachhaltig einen optimalen Ertrag und eine optimale Werterhaltung und Wertsteigerung des Unternehmens erzielen kann.**

- 3.2. Das Dreieck „Mitarbeiterschaft – gesellschaftlich/politisches Umfeld – Umwelt“ ist gewissermassen ein Fraktal des magischen Dreiecks „Wirtschaft – Gesellschaft – Umwelt“, mit dem sich die AWG in ihren Publikationen immer wieder auseinandersetzt, und das auch der Bundesrat im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsstrategie in jüngster Zeit immer wieder herausgestellt hat. Es erhebt zunächst einmal grosse Ansprüche an die Professionalität und an die Fähigkeit des Unternehmers, die gegenseitigen Abhängigkeiten und Vernetzungen „harter“ und „weicher“ Faktoren zu erkennen und zu gewichten.

Wer z.B. die Mitarbeiter nicht richtig auswählt, ausbildet, ihnen nicht zweckmässige Ziele setzt und sie zu deren Erreichung nicht ausreichend coacht, wird kein optimales Resultat erzielen, ebensowenig, wer am Markt vorbeiproduziert, indem er gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Trends und Gewichtungen missachtet. Bloss suboptimale Resultate wird – mittel- und langfristig gesehen – auch jener Unternehmer erreichen, der Umweltressourcen nicht haushälterisch einsetzt. Und wer die staatlich/politischen Rahmenbedingungen nicht einhält, wird sich gegebenenfalls gar aus dem Markt katapultieren, sofern der Staat die von ihm gesetzten Regeln auch konsequent durchsetzt. Damit kommen wir zur Bedeutung der staatlichen Wirtschaftsordnung für den Unternehmer.

Dass diese vernünftig gestaltet wird liegt im Interesse aller Wirtschaftsteilnehmer, aber insbesondere auch des Unternehmers. Die Gestaltung der Wirtschaftsord-

nung darf deshalb vom Unternehmer nicht einfach andern Kräften überlassen werden. Es gehört in diesem Sinn zu seiner sozialen Verantwortung, sich politisch zu interessieren und den Willensbildungsprozess in unserer Demokratie mitzugestalten, und sich – wenn möglich auch selbst - in die Politik einzubringen. Das setzt Dialogbereitschaft voraus.

Im Zusammenhang mit der heutigen staatlichen Wirtschaftsordnung stossen wir auf ein Defizit, das raschestmöglich behoben werden muss: Nicht nur der Bundesrat, sondern die Regierungen fast aller Industrieländer sind vom Tempo und den Auswirkungen der Globalisierung überrascht und überrollt worden: Die staatlichen Rahmenbedingungen mögen vor der Globalisierung für die Wirtschaft im Grossen und Ganzen leidlich günstig gewesen sein. Heute sind sie es in wichtigen Punkten nicht mehr; die Globalisierung hat ihre Qualität teilweise tiefgreifend verändert bzw. verschlechtert.

Der Staat muss vor diesem Hintergrund seine Rolle neu überdenken, und die staatlichen Rahmenbedingung für die Wirtschaft müssen so verändert werden, dass die Wirtschaft beste Voraussetzungen erhält, der Schnelligkeit, der Flexibilität, dem permanenten Wechsel und auch der Unsicherheit Rechnung zu tragen, welche die Globalisierung in die gesamte Wirtschaft zusätzlich und in bisher nie erlebtem Mass hineingetragen hat. Dieses Defizit zu beseitigen ist für Bundesrat und Parlament eine vordringliche Aufgabe, und an dieser Aufgabe mitzuwirken, ist vordringliche Pflicht auch des Unternehmers.

#### Viertes Fazit:

**Zum richtigen unternehmerische Verhalten gehört auch das aktive Mitgestalten der Forderungen, die Gesellschaft und Politik an die Wirtschaft und insbesondere den Unternehmer stellen.**

- 3.3. Das Dreieck „Mitarbeiterschaft – gesellschaftlich/politisches Umfeld – Umwelt“ stellt sodann eindeutig auch ethische Ansprüche und Forderungen.

Die Missachtung dieser ethischen Ansprüche mag kurzfristig zum Erfolg führen: Der gerissene Betrüger und Marktschreier ist vielleicht – rein wirtschaftlich be-

trachtet – im Vergleichszeitraum „erfolgreicher“ als der ehrliche, solide Unternehmer.

Längerfristig gesehen ist das Akzeptieren und Erfüllen ethischer Massstäbe aber nicht nur ethisch gut, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zielführend. Der Unternehmer, der seine Mitarbeiter nicht respektiert, sondern ausbeutet, wird – sofern der Arbeitsmarkt spielt – bald einmal seine Ziele allein verfolgen müssen. Der Unternehmer andererseits, der sich in seiner unternehmerischen Tätigkeit möglichst umweltschonend verhält, wird letztlich nicht nur Ressourcen und damit Kosten sparen, sondern auch mehr Akzeptanz auf dem Markt finden – sofern die staatlichen Rahmenbedingungen stimmen und die gesellschaftliche Entwicklung in die richtige Richtung geht.

#### Fünftes Fazit:

**Die Unterordnung unter ethische Prinzipien und die Beachtung der Rechtsordnung sind für den sozial verantwortungsbewussten Unternehmer eine Selbstverständlichkeit.**

- 3.4. Dass sich die Welt laufend ändert, ist eine geschichtliche Binsenwahrheit. Nie zuvor erfolgten jedoch die Änderungen mit der Geschwindigkeit, die wir heute feststellen müssen. Schon die rasche Abfolge der Änderungen allein stellt den Unternehmer vor grosse Probleme. Sie verdeckt mitunter auch den Blick für das Konstante, das es glücklicherweise auch noch gibt. Dazu kommen Inhalt und Folgen der wesentlichsten Änderungen, nämlich erstens der Globalisierung, zweitens der rasend schnellen technologischen Entwicklung, namentlich im Bereich Information und Kommunikation, und drittens der fast exponentiell wachsenden Möglichkeiten des weltweiten Technologietransfers. Sie alle führen tendenziell zu einer Verschärfung und Intensivierung des Wettbewerbs.

Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit setzt in diesem Umfeld Unternehmer voraus, die lebenslang lernen, die ihr betriebswirtschaftliches Rüstzeug laufend auf neuestem Stand halten und die Veränderungen offen gegenüber stehen, sie durch proaktives Verhalten gar mitzuprägen versuchen. Mit solchem Verhalten nehmen sie eine „Vorbildfunktion“ wahr, wie sie in ihrer Bedeutung gar nicht hoch genug

eingeschätzt werden kann; Vorbild sein ist nach wie vor das wirksamste Führungsverhalten.

In den Zusammenhang dieser problembewussten, antizipierenden Denk- und Verhaltensweise ist auch die rechtzeitige Regelung der eigenen Nachfolge zu stellen. Wer nicht mehr zu antizipierender Unternehmensführung bereit und in der Lage ist, sollte die Führung an neue Kräfte übergeben können. Das setzt eine entsprechende Planung und Vorsorge voraus.

- 3.5. Soziales Verantwortungsbewusstsein des Unternehmers wird von gewissen Kreisen nicht selten an seiner Bereitschaft gemessen, Entlassungen und Abbau von Arbeitsplätzen um jeden Preis zu vermeiden.

Das ist falsch. Die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens hängt neben der Qualität und der Zeitgerechtheit seines Leistungsangebotes nach wie vor auch von dessen Preis ab, der massgeblich von der Kostenseite her bestimmt wird. Jeder Unternehmer sieht sich diesen ökonomischen Zwängen ausgesetzt. Trägt er ihnen nicht Rechnung, handelt er betriebswirtschaftlich falsch und sozial verantwortungslos. Der sozial verantwortungsbewusste Unternehmer wird also rechtzeitig – d.h. so spät wie möglich, aber so früh wie nötig - auch zum Mittel des Stellenabbaus und von Entlassungen greifen, wenn es keine andere Lösung gibt, um die für die Existenz des Unternehmens notwendige Ertragskraft zu gewährleisten. Fragwürdig und sozial verantwortungslos handelt aber der Unternehmer, der – ohne Not wenden zu müssen – zur Erzielung übermässiger Renditen Arbeitsplätze vernichtet.

4. Anstelle einer Zusammenfassung:

#### Ein Verhaltenscodex für Unternehmer

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich anstelle einer Zusammenfassung der folgende Verhaltenscodex für den sozial verantwortungsbewussten Unternehmer zusammenstellen.

## Verhaltenscodex für Unternehmer

Der sozial verantwortungsbewusste Unternehmer:

- stiftet mit seiner unternehmerischen Tätigkeit gesellschaftlichen Nutzen oder schadet der allgemeinen Wohlfahrt zu mindestens nicht;
- hält sich an die gesetzlichen Normen und akzeptiert darüberhinaus ethische Prinzipien, ordnet sich diesen unter und setzt sie in seinem Einflussbereich durch;
- sucht nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung und Wertsteigerung, sondern optimiert Ertrag und Wert seines Unternehmens langfristig und nachhaltig;
- baut Arbeitsplätze nur ab und führt Entlassungen nur durch, wenn anders die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens nicht gewährleistet werden kann;
- setzt die Ertragsstärke seines Unternehmens in erster Linie für die Erhaltung und Stärkung der Lebensfähigkeit seines Unternehmens ein und beschränkt sich auf die Entnahme einer angemessenen Rendite auf dem von ihm investierten Kapital. Er verzichtet zeitweise auf diese, wenn auf diese Weise momentane geschäftliche Schwierigkeiten überwunden und Arbeitsplatzabbau vermieden werden können.
- geht mit den Umweltressourcen schonend um und nimmt Beeinträchtigung der Umwelt nur in Kauf, wenn und so weit es nicht anders geht;
- respektiert und fördert seine Mitarbeiter;
- führt klar, fordert viel und sorgt für seine Mitarbeiter, ohne ihnen Geschenke zu machen;
- akzeptiert den Wettbewerb und hält sein Unternehmen konkurrenzfähig; und zwar durch Leistung und nicht durch faule Tricks;
- steht dem Wandel offen gegenüber und sorgt dafür, dass sein Unternehmen neue Entwicklungen antizipiert;
- hält sein betriebswirtschaftliches Rüstzeug dauernd auf dem notwendigen Stand, ist auch im lebenslangen Lernen Vorbild und sorgt rechtzeitig für seine Nachfolge;
- interessiert sich politisch und gestaltet die Willensbildung im Staat und Gesellschaft aktiv mit;