

Gildenhause-Vortrag  
„Corporate Citizenship - Die gesellschaftliche Verantwortung  
der Unternehmen“  
von Ortwin Goldbeck

Mittwoch, 27. Februar 2013, 18 Uhr  
im Lessinghaus

Meine Damen und Herren,  
das erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends, die sogenannten  
Nuller-Jahre, waren durch grundsätzliche Veränderungen in der  
Weltwirtschaft und natürlich auch der deutschen Wirtschaft  
geprägt.

Die wirtschaftlich grenzenlose Welt schafft neue Marktchancen,  
aber auch neuen Wettbewerb, der leider nicht auf gleichen  
Rahmenbedingungen basiert. Das hat unsere Wirtschaftswelt und  
die handelnden Akteure verändert. Das hat auch die  
Unternehmenskulturen verändert. Bei den großen Konzernen steht  
nicht mehr das Produkt, die zu erbringende Dienstleistung im  
Vordergrund, nicht mehr der Nutzen, den man damit erzeugt,  
sondern die Frage: „Wie viel Gewinn kann man mit seiner

Leistung in möglichst kurzer Zeit erzielen? Wie kann man den Aktienkurs kurzfristig steigern?“.

Das führt zu der paradoxen Situation, dass bei den Unternehmensberichten ein hoher Gewinn prognostiziert wird und gleichzeitig die Freisetzung tausender Mitarbeiter. Und dann steigen die Aktienkurse.

Da hat z.B. der Siemens-Konzern, der seine Handy-Produktion rentabel gestalten will, mit den Mitarbeitern Gehaltskürzungen vereinbart, um die Arbeitsplätze zu erhalten. Dann, nach einem Jahr, hat er das Werk an einen asiatischen Konzern verkauft mit einem Zugeld in dreistelliger Millionenhöhe und dieser Konzern schließt dann nach einem Jahr das Werk. So geht auch das letzte bisschen Glaubwürdigkeit verloren.

Da ist die Finanzwirtschaft, die für niemanden mehr nachvollziehbare Finanzprodukte entwickelt, die sie selbst nicht mehr versteht und das Risiko dafür aber nicht tragen will oder auch nicht tragen kann. Die Käufer dieser Produkte tragen das für sie unübersichtliche, unkalkulierbare Risiko und im Ernstfall muss der Staat, müssen die Steuerzahler, einspringen, weil das Finanzinstitut systemrelevant ist.

Da wird mit Mitarbeitern über Gehaltskürzungen verhandelt und gleichzeitig werden die Managementgehälter deutlich erhöht und Bonuszahlungen geleistet, die die Menschen im Land nicht mehr nachvollziehen können. Man denke an Novartis. Hier regt die

absolut unverständliche Abfindung des Vorstands (72 Mio. SFr) selbst die Schweizer auf.

Es geht nur noch um die kurzfristige Steigerung des Gewinns um jeden Preis. Das Management ist nicht bereit, vielleicht auch nicht in der Lage, für sein Handeln die Verantwortung zu übernehmen. Das werteorientierte Handeln des ehrbaren Kaufmanns ist abhandengekommen. Das ist das Bild, das - von den Medien verbreitet - viele Menschen von den Unternehmen und den Unternehmern haben. Sie zweifeln an der sozialen Marktwirtschaft, die uns ein Größtmaß an Freiheit, Wohlstand und sozialer Sicherheit gebracht hat.

Das so wahrgenommene Unternehmerbild entspricht aber nicht der Wirklichkeit. Viele Konzerne und deren Manager sind sehr wohl werteorientiert und übernehmen auch die Verantwortung für ihr Handeln. So haben sich die Manager der Konzerne Verhaltensregeln gegeben, die sie in der Regel zwar nicht gesetzlich binden, aber denen sie sich doch verpflichtet fühlen:

- Corporate Governance - Verhaltensregeln
- Corporate Social Responsibility - Übernahme von sozialer Verantwortung
- Compliance-Regeln - Regeln für Gesetzestreue und Fairness
- oder eben Corporate Citizenship.

Das sind zwar alles internationale Begriffe, aber das ist wohl auch erforderlich, wenn man sich auf globalen Märkten bewegt. Wenn es allerdings nur bei den Begrifflichkeiten bleibt, wenn man sich mehr oder weniger gezwungen daran orientiert, erreicht man damit nicht einen Meinungswechsel in der Öffentlichkeit.

Um das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit wieder positiver erscheinen zu lassen, müssen die handelnden Personen wieder Vertrauen zurückgewinnen. Sie müssen glaubhaft und authentisch auftreten. Sie müssen bereit sein, Vorbildfunktion zu übernehmen.

Das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit wird zwar stark von den Managern der Großkonzerne bestimmt, da die großen Medien darüber sehr viel mehr, leider häufig auch spektakulär, berichten, aber eigentlich wird unsere Wirtschaftswelt durch die vielen kleinen und mittleren Familienunternehmen viel mehr geprägt.

Seit ich IHK-Präsident bin, habe ich mich mit den über 100.000 Unternehmen, die gesetzliche Mitglieder dieser Kammer sind, intensiver beschäftigt. In der weit überwiegenden Mehrzahl sind das Familienunternehmen, meist kleine und mittelständische Familienunternehmen.

Sie werden zum allergrößten Teil von Familienmitgliedern geführt, die auch noch sehr stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden sind.

Sie haben durch ihre Nähe zum Tagesgeschäft häufig auch noch sehr persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern, sie wissen, was sie ihren Mitarbeitern zumuten können, sie wissen, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten können.

Sie sind gesellschaftlich engagiert, in der Politik, in Vereinen und Organisationen, im sozialen Bereich, im kirchlichen Bereich.

Sie unterstützen Sportvereine, Kindergärten und viele soziale gemeinnützige Einrichtungen.

Sie sind in der Region fest verwurzelt.

In der Regel haben sie ihr ganzes, zumindest aber den größten Teil ihres Kapitals im Unternehmen gebunden und haften damit voll.

Sie tragen das unternehmerische Risiko, das Risiko für das eingesetzte Kapital und auch das Risiko ihrer beruflichen Karriere.

Das Unternehmen trägt sehr häufig auch noch den Familiennamen, und damit ist auch die gesellschaftliche Stellung mit dem Unternehmen verbunden.

Daraus ergibt sich allerdings auch eine ganz besondere Verpflichtung. Das Verhalten des Unternehmers hat Einfluss auf das Ansehen des Unternehmens und ein Fehlverhalten des

Unternehmens belastet auch den Unternehmer. Das Ansehen des Unternehmens beeinflusst auch sein gesellschaftliches Ansehen.

Diese Unternehmer denken und handeln langfristig. Nicht Quartalszahlen oder Anstellungsverträge beeinflussen ihre Entscheidung, sondern einzig die langfristige Unternehmenssicherung. Natürlich gehört bei Ihnen auch die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes zum Ziel und dazu gehört selbstverständlich auch Gewinn. Aber in der Regel zählt für sie nicht ausschließlich der in Bilanz dargestellte Unternehmenswert, sondern ebenso Faktoren wie die Sicherheit der Arbeitsplätze, die regionale Standorttreue und ihre Position in der Region. Das sind hohe Werte, auch wenn sie in der Bilanz nicht abgebildet sind.

Ich habe 2006, am Anfang meiner IHK-Präsidentschaft, mit der Geschäftsführung aus dem umfangreichen Tätigkeitsfeld der IHK drei Themenbereiche festgelegt, die mir besonders wichtig sind:

1. Aus- und Weiterbildung
2. Zusammenarbeit Wirtschaft und Wissenschaft
3. Das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit

Das Thema „Ausbildung nach dem bewährten dualen System“ ist schon immer ein wichtiger Aufgabenbereich aller IHKs. Aber die IHKs übernehmen nur die Organisation, ausbilden müssen die Unternehmen und sie übernehmen auch die Kosten. Ich weiß durch

viele Firmenbesuche in unserem Kammerbezirk, wie wichtig, wie verantwortungsbewusst die Unternehmer das Thema Ausbildung betrachten. Gerade auch in der Zeit, als die Zahl der Schulabgänger deutlich größer war, als die Zahl der Ausbildungsplätze.

Die Unternehmen sind sich ihrer doppelten Verantwortung sehr wohl bewusst. Sie wissen, dass sie eine gesellschaftliche Verantwortung haben, jungen Menschen den Eintritt in das Berufsleben zu ermöglichen.

Aber auch eine Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens, das gut ausgebildete Fachkräfte braucht, wenn es langfristig leistungsfähig, wettbewerbsfähig bleiben will. Gerade die kleinen und mittleren Firmen und das Handwerk sind an der Nachwuchsausbildung weit überproportional beteiligt. Eine große Zahl ehrenamtlicher Mitarbeiter engagiert sich bei der Ausbildung und bei den Prüfungen und sorgt für den so wichtigen Praxisbezug.

Dieses duale Ausbildungssystem, die qualifizierten Fachkräfte, haben ganz wesentlich dazu beigetragen, dass wir die schwierige wirtschaftliche Situation in Europa besser bewältigt haben, als die meisten anderen Länder in Europa. Dabei muss man immer wieder betonen, dass die Ausbildungskosten fast ausschließlich von den Unternehmen getragen werden. Was würde das wohl kosten, wenn der Staat diese Ausbildung organisieren und finanzieren müsste? Jungen Menschen in der Region eine qualifizierte Ausbildung zu ermöglichen, ist auch eine wichtige Voraussetzung, um diese

jungen Leute an die Region zu binden und damit auch die Region demographisch zu stabilisieren.

Der zweite Themenbereich, die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, hat durch die rasante Entwicklung auf vielen Feldern eine immer größere Bedeutung erhalten. Neuerungen, Innovationen, die der Schlüssel zum Erfolg sind, sind ohne wissenschaftliche Grundlagenforschung, ohne interdisziplinäre wissenschaftliche Lösungsansätze kaum noch denkbar. Unternehmen können sich aber am Markt nur behaupten, wenn sie immer wieder bereit und in der Lage sind, alte eingefahrene Wege zu verlassen, immer wieder fähig sind, dem Markt mit neuen kreativen Ideen neue Produkte, neue Dienstleistungen anbieten zu können, neue Produktionsverfahren einzusetzen und sich mit neuen Organisationsabläufen Marktvorteile zu verschaffen.

Innovationen sind auch die wichtigste Voraussetzung, um auf gesättigten Märkten wachsen zu können. Sie sind ebenso Voraussetzungen, um im harten Wettbewerb mit neuen Produkten ein besseres wirtschaftliches Ergebnis zu erreichen.

Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wird dabei immer wichtiger. Unsere Region hat eine breit gefächerte Hochschullandschaft, zwei Universitäten und eine ganze Reihe Fachhochschulen, die sich in den letzten Jahren immer mehr der Wirtschaft geöffnet haben. Auch die Unternehmen arbeiten unvoreingenommen mit der Wissenschaft

zusammen. Das hat letztlich wohl auch dazu geführt, dass Ostwestfalen-Lippe den Spitzencluster-Wettbewerb gewonnen hat.

Meine Damen und Herren,  
lassen Sie mich zum Schluss noch ein paar kurze Anmerkungen zum Thema Unternehmenskultur machen, weil die natürlich für das Ansehen der Unternehmer in der Öffentlichkeit eine große Rolle spielt.

Unternehmen werden sich auch langfristig am Markt nur behaupten können, wenn sie innovativ sind, wenn sie mit neuen Produkten, mit neuen Dienstleistungen neue Märkte erschließen. Diese Innovationskraft kann man nur durch eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur schaffen, bei der der Mensch mehr ist als ein funktionierendes Rädchen im Getriebe. Die Menschen müssen sich mit der Sache, mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Mitarbeiter müssen den Sinn ihrer Arbeit erkennen, sie müssen eine gewisse Begeisterung für die Aufgabe und das Unternehmen haben. Unternehmenskultur, meine Damen und Herren, kann man jedoch nicht kaufen wie eine Maschine. Unternehmenskultur muss wachsen. Sie kann sich nur entwickeln, wenn auch die Unternehmensleitung die Werte, die letztlich Unternehmenskultur ausmachen, vorlebt. Sie muss sinnstiftend, sie muss authentisch handeln.

Der Bankier Alfred Herrhausen hat das einmal so ausgedrückt:

*Wir müssen sagen, was wir denken.*

*Wir müssen tun, was wir sagen.*

*Wir müssen sein, was wir tun.*

Ich halte eine Unternehmenskultur, die sich am Menschen orientiert, für existenziell wichtig. Die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, wie wir uns mit unserer Arbeit, mit unserem Unternehmen identifizieren, macht uns bei unseren Partner als Mitarbeiter, als Kunde oder als Lieferant glaubwürdig und schafft die gewünschte Vertrauensbasis.

Unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft erlebt nach wie vor einen stürmischen Wandel in einer nahezu grenzenlosen Welt. Hier kann nationale Politik die Gesetze und Regeln nicht mehr alleine vorgeben. Unter diesen Rahmenbedingungen haben es die mittelständischen Familienunternehmen nicht ganz leicht. Sie können ja nur sehr bedingt auf den weltweiten Märkten umfassend tätig sein. Aber ich bin überzeugt, dass sie mit den Herausforderungen fertig werden. Ich bin überzeugt, weil sie näher an den Menschen sind. Denn letztlich kann und darf Wirtschaft nicht Selbstzweck sein. Wirtschaft muss für die Menschen da sein. Hier liegt die große Chance der mittelständischen Unternehmen, der Familienunternehmen. Hier liegt aber auch die Chance für den Erhalt der Prinzipien des ehrbaren Kaufmanns. Denn langfristig wird sich kein Wirtschaftssystem durchsetzen, das auf Raffgier und Eigennutz aufbaut. Eine freie, gut informierte Gesellschaft wird das nicht akzeptieren.

Sich für die mittelständischen Familienunternehmen einzusetzen war für mich wesentliche Motivation für das Amt des IHK-Präsidenten zu kandidieren. Erfolgreich kann das jedoch nur sein, wenn sich möglichst viele für die berechtigten Interessen dieser Unternehmen einsetzen, damit sie der stabilisierende Faktor in der Wirtschaft und in unserer Gesellschaft bleiben.