

# Dein Wille geschehe\*

## Deutschlands Unternehmen in der Verantwortung

THOMAS HAJDUK\*\*

### *Thy Will be Done – The Responsibility of Germany's Companies*

*“Competition and values: Where are Germany's companies heading?” was the topic of an essay prize announced by the foundation “Wertevolle Zukunft” for people under 30 years. In the winning essay the notion of a ‘market’ is described in terms of a multiplicity of human interactions. As such, it does not excuse individual and company irresponsibility. The author suggests that German companies should not confine themselves to a passive role in the debate about business ethics. They should rather develop an understanding of being a driving force and take a leading role in the world.*

*Keywords: Wertedebatte, Unternehmensverantwortung, Globalisierung, Wettbewerb*

### 1. Von Heuschrecken und Ameisen

Tagesthemen, weitere Nachrichten des Tages: In einem deutscheuropäischen Unternehmen werden Tausende von Arbeitsplätzen „rationalisiert“. Die PR-Leute des Unternehmens haben die Nachricht so lange geschliffen, bis ihr Gegenstand an den präzisen Eingriff eines Chirurgen gemahnt. Es sei notwendig gewesen, begründet oder verteidigt der Vorstandsvorsitzende oder „Manager“ seine Entscheidung: „Wir retten so die restlichen Arbeitsplätze!“

Im Blätterwald rauscht es, hier und dort werden papierene Fallbeile errichtet – Köpfe müssen rollen. Abendliche Gesprächsrunden setzen die Suche nach Schuldigen fort und finden doch nur zu einem gediegenen Gähnen. Die Gemäßigteren oder Abgeklärten erinnern daran, dass der „Manager“ auch nur ein weiterer Spieler ist; sein Gestaltungsspielraum: begrenzt.

---

\* Der vorliegende Beitrag wurde im Rahmen eines Essay-Wettbewerbs der Stiftung Wertevolle Zukunft zum Thema „Zwischen Wettbewerb und Wertedebatte: Wohin steuern Deutschlands Unternehmen?“ mit dem ersten Platz ausgezeichnet. Der Wettbewerb richtete sich an junge Menschen unter 30 Jahren. Der Jury gehörten an: Dr. Wolf Michael Iwand (Leiter des Umweltmanagements der TUI AG), Joachim Schlange (Geschäftsführer der Unternehmensberatung Schlange & Co), Prof. Dr. Matthias Schmidt (Professor für Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin), Christian Steinberg (Stifter und Vorstand der Stiftung Wertevolle Zukunft).

\*\* Thomas Hajduk, Jahrgang 1982, studiert Geschichte, Philosophie und Politikwissenschaften, zurzeit am Ustinov College der Durham University. Kontakt: Thomas Hajduk, Durham University, Ustinov College, Howlands Farm South Road, DH1 3DE Durham, United Kingdom, Tel.: +44-(0)2081443290, E-Mail: t.p.hajduk@dur.ac.uk.

Also geht die Suche weiter. Wenn es nicht jener konkret faß- und vorstellbare Einzelne ist, dann vielleicht eine gesichtslose Gefahr. Die „Konzerne“ und „Hedgefonds“ geraten ins Visier, heimatlose und profitgierige „Heuschrecken“. Doch dann, oh Schreck, werden aus einigen Klägern Beklagte, stellt sich die Beute der Heuschrecken als Altersvorsorge mancher Ameise heraus.

Wer hier noch nicht die Witterung verloren hat, der greift nach letzten Strohhalmen. Es sind wahlweise: „die Politik“, „die da oben“, „Neoliberalismus“, „Profitgier“ und dergleichen Ungenauigkeiten mehr. Die Resignierten schließlich sprechen sie aus, die Antwort, die immer wenigstens teilweise richtig ist: Der Markt!

## 2. „Mächte des Marktes“ und andere Ausflüchte

Noch der gescheiteste Beobachter wird, wenn er das Wirtschaftssystem nicht grundsätzlich ablehnt, vor der Logik und den Mächten des „Marktes“ kapitulieren. Wie könnte er auch leugnen, dass deutsche Unternehmen weltweit konkurrieren und auf niedrigere Produktionskosten jenseits der Landesgrenzen reagieren müssen, notfalls mit Entlassungen und Verlagerungen? Wollte er verneinen, dass tägliche Teuerungen an der Zapfsäule weltweiter Nachfrage und Spekulation geschuldet sind? Gibt es nicht schließlich wirtschaftliche Fakten, wie etwa die Existenz von Konjunkturzyklen, die eindeutig auf den „Markt“ schließen lassen und überdies von einer Wissenschaft erforscht und bestätigt werden, die dafür jährlich mit einem eigenen Nobelpreis belohnt wird?

Der „Markt“ ist nicht nur zwingend, er ist auch genehm. Sobald Entscheidungen unerwünschte Resultate zeitigen, ist es einfacher und sozialverträglicher auf die Zwänge des „Marktes“ zu verweisen als ihre Urheber benennen zu können. Schuldzuweisungen, gegen andere wie gegen sich selbst, passen nicht recht in die „Leistungsgesellschaft“. Um wie viel leichter lässt sich dagegen das im Tone eines lebensklugen „c'est la vie“ vorgetragene „Marktversagen“ ertragen.

Dabei bedarf es nicht viel, um den „Markt“ als das zu erkennen, was er ist – eine Abstraktion. Ein gewisser Hang zu geistiger Lethargie und die Tatsache gesellschaftlicher Teilbereiche lassen vergessen, dass der „Markt“ ein Werkzeug von Ökonomen, also im Wesentlichen an Angebot und Nachfrage interessierter Sozialwissenschaftler ist. Wie alle Sozialwissenschaftler bemühen sich auch die Ökonomen allgemeingültige Aussagen zu treffen und sich damit vom meinungsbildenden Journalismus abzugrenzen. Was sie mit „Markt“ auf einen Begriff bringen, ist nichts anderes als eine Vielzahl wirtschaftlich motivierter, menschlicher Handlungen, die infolge ihrer Wechselseitig- und Gleichzeitigkeit unüberschaubar ist: Hier erläutert ein Vorstandsvorsitzender Quartalszahlen, dort erschallt Protestgeschrei auf den Straßen, woanders wird ein Schutzzoll verabschiedet und dazwischen braucht jemand dringend einen Anlageberater – das alles kann miteinander zusammenhängen.

## 3. Mittelpunkt Mensch

Die Vereinfachung „Markt“ ist jedoch eine wissenschaftliche Anschauung und als solche nicht gleichzusetzen mit der Wirklichkeit. Es kann daher keine zwingenden Gesetze des Marktes geben wie es in den exakten Wissenschaften – aller Wahrchein-

lichkeit nach – Naturgesetze gibt. Wo der Einzelne aufhört, sein Tun mit dem Markt zu begründen und zu legitimieren, da beginnt die Einsicht in die eigene Verantwortung. Verantwortung ist hier nicht allein im negativen Sinne der Haftbarmachung zu verstehen, den er zu Zeiten von „Spaßgesellschaft“ und „Ich-AG“ unweigerlich annehmen muss, sondern als Ausdruck positiver Freiheit. Wer weiß, dass es auf sein Tun ankommt, der weiß auch um die eigene Gestaltungskraft. Er weiß wohl, dass er nur einer unter Milliarden ist, die mit Quadrern, Kreisen und Pfeilen so gründlich schematisiert werden, wie er auch weiß, dass ohne sein Tun die Quader, Kreise und Pfeile bedeutungslos blieben.

Aus demselben Grund wird der verantwortungsbewusste Mensch eine Einteilung in Wirtschaft und Werte nicht gelten lassen. Es kann für ihn keinen gesellschaftlichen, also keinen von Menschen geschaffenen Raum geben, in dem Verantwortung nicht gilt, in dem er selbst nicht mehr als eine fremdbestimmte Größe eines schicksalhaften Geschehens ist. Gleichwohl erkennt er, dass in den verschiedenen Bereichen unterschiedliche Sprachen gesprochen werden. Wenn in der wirtschaftlichen Domäne das Geld die lingua franca oder der Universalcode ist, so formuliert er seine Ziele in Form von Kosten und Anreizen. Er verwässert damit keine reine Lehre, sondern übt seine Verantwortung aus, überall.

#### 4. Verantwortung: alternativlos

Was aber umfasst die Verantwortung? Zuvörderst die wichtigste Aufgabe überhaupt: Überleben. Die Erderwärmung und das absehbare Ende der Öleressourcen sind nur zwei der damit verbundenen Teilprobleme; es sind indes die schwierigsten. Hier eine Unterscheidung in Verbraucher oder Unternehmer, in Arbeitnehmer oder Anleger treffen zu wollen, ist falsch – zu existentiell ist das Problem, als dass bloß ein Teil der Gesellschaft allein verantwortlich wäre. Gerade an dieser Stelle aber zeigt sich das Potential, das Deutschland und seinen Unternehmen innewohnt.

Dass Deutschlands Bürger für einen ausgehenden und schädlichen Brennstoff mehr bezahlen müssen, ist ungeachtet etwaigen haushaltspolitischen Kalküls ein Musterbeispiel für Verantwortung, die keinen auslässt. Eine florierende und – hier ist das Wort noch angemessen – innovative Ökoindustrie beweist, dass diese Verantwortung keineswegs nur Kosten und „Standortnachteil“ bedeuten muss, sondern als einträgliche Einkommensquelle auch mit kurz- und mittelfristigen Interessen der Beteiligten übereinstimmen kann.

Es ist vor diesem Hintergrund unverständlich, warum Deutschlands Wirtschaft fast ausschließlich als getriebene statt treibende Kraft dargestellt wird – und sich selbst darstellt. Der entlastende Verweis auf die Anleger, die Konkurrenz, die Konsumenten, die Konjunktur, kurz: den „Markt“ leugnet den Einfluss und die Gestaltungsmöglichkeiten deutscher Unternehmen. Bei allem Gejammer ist die deutsche Volkswirtschaft eine der stärksten weltweit und wird es selbst bei dem zu erwartenden, relativen Abstieg bleiben. Das bedeutet nichts anderes als dass auch deutsche Unternehmen den Markt und seine vermeintlichen Regeln hervorbringen, für das Resultat Verantwortung tragen, also: es formen können. Es sind schließlich die führenden Industrienationen, die eine Blaupause liefern für das Modell, das aufsteigende „Märkte und Mächte“ wie China und Indien sich aneignen. Wie deutsche Unternehmen konkret Einfluss

nehmen und sich für mehr als nur den Absatz verantwortlich zeichnen, zeigt die Schlüsselindustrie Automobilbau: In welche Richtung sich diese für Klimaschutz und Ressourcennutzung wichtige Technologie entwickelt, liegt in nicht unbeträchtlichem Maße an der Vorreiterfunktion deutscher Automobilkonzerne.

## 5. Deutsche Unternehmen – zu Verantwortung verpflichtet

Doch warum sollten deutsche Unternehmen diesen Schritt gehen? Warum sollten sie Ernst machen mit der Verantwortung und dafür mögliche Wettbewerbsnachteile riskieren? Die Antwort liegt zum einen in der einzigartigen Geschichte Deutschlands. Der Nationalsozialismus hat gezeigt, wohin eine allumfassende Verantwortungslosigkeit führen kann: Davon überzeugt, dass sie machtlos gegen das allgemeine Geschehen seien, steuerten große Teile der Gesellschaft fatalistisch auf den totalen Bankrott zu – ökonomisch wie menschlich. Weil dazu auch Deutschlands Unternehmen gehörten, zogen die Väter des Grundgesetzes eine wichtige Lehre aus der Geschichte und schrieben fest: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ (Art. 14 Abs. 2 GG). Kapital aber kennt heute noch weniger als in den Gründerjahren der Bundesrepublik nationale Grenzen. Ebensowenig lässt sich Verantwortung auf ein einziges Staatsgebiet begrenzen.

Zum anderen verpflichtet Deutschlands wirtschaftliche Bedeutung in der Welt. Statt mit jeder neuen Rezession den „Abstieg eines Superstars“ zu beklagen, wäre es angebrachter, öfter über seine Ausstrahlungskraft zu sprechen. Deutschland ist noch immer die weltweit drittgrößte Volkswirtschaft und die stärkste in der Europäischen Union – es ist ein „global player“. Ökonomische Entscheidungen deutscher Unternehmer und Politiker haben daher weit über die Landesgrenzen hinaus Gewicht. Es wäre dagegen geradezu zynisch gegenüber den wirklich Machtlosen dieser Welt zu behaupten, dass Deutschland ebenso getrieben von den „Mächten des Marktes“ sei wie sie.

Ob deutsche Unternehmen daraus Konsequenzen ziehen, das liegt allein an ihnen. Es ist jedoch klar, dass kein Markt und keine Globalisierung ihnen ihre gegenwärtigen und künftigen Entscheidungen abnehmen kann. Es wäre bereits viel getan, wenn Deutschlands Wirtschaftseliten sich nicht länger im Gerichtssaal ihrer Verantwortung zu entledigen versuchten, sondern sich stattdessen auf Zukunftsgipfeln zur Veränderbarkeit ihrer und unserer Welt verpflichteten.