

Entgegennahme des Preises für gute Unternehmensführung – Dank und Erwiderung

Werner Wenning am 12. November 2014 in Düsseldorf

Lieber Herr Hocker,
lieber Herr Hambrecht,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich danke Ihnen, Herr Hocker, und der DSW für diese Auszeichnung. Über diesen Preis freue ich mich auch deshalb, weil uns, Herr Hocker, eine lange und gute Zusammenarbeit verbindet. Gute Unternehmensführung ist aber immer eine Teamleistung. Ich nehme diesen Preis also auch stellvertretend für die Mitstreiter und Weggefährten entgegen, ohne die ich die Leistungen, die Sie mir freundlicherweise zuschreiben, nicht hätte erbringen können.

Ich danke Ihnen, Herr Hambrecht, für Ihre freundlichen Worte. Dazu kann ich in Anlehnung an Konrad Adenauer nur sagen: Ich habe Ihnen nicht alles geglaubt, aber ich habe Ihnen doch gerne zugehört.

Wenn heute so liebenswürdig über Beispiele für gute Unternehmensführung gesprochen wird, an denen ich mitwirken durfte, so darf ich meinerseits vielleicht einige, persönlich gefärbte Anmerkungen zur Führung von Unternehmen machen.

Gute Unternehmensführung ist mehr, als nur die Interessen der Eigentümer zu vertreten. Das werden auch Sie, die DSW, nicht anders sehen. Es geht immer um die Balance und den Ausgleich vielfältiger Interessen, weil nur so der Unternehmenswert langfristig gesteigert werden kann.

Um das Thema „gute Unternehmensführung“ rankt sich heute eine Unzahl nationaler, europäischer und internationaler Regeln, Vorschriften und Kodizes. Dagegen ist nichts zu sagen. Sie spiegeln das legitime Bedürfnis, die Führung von Unternehmen möglichst verbindlich an den Interessen der Mitarbeiter, Eigentümer, Kunden und der Gesellschaft insgesamt auszurichten.

Wer für ein Unternehmen Verantwortung trägt, tut gut daran, diese Regeln zu kennen und sich daran zu orientieren. Das wirkliche Leben ist natürlich komplexer als alle Vorschriften. Die Regeln sind wie eine Partitur, ohne die kein Orchester zusammen spielen kann – aber Noten allein ergeben noch keine Musik. Zugespitzt gesagt: Wer ständig ein Handbuch der guten Unternehmensführung unterm Arm trägt, kann deshalb noch lange nicht ein Unternehmen gut führen. Dazu bedarf es mehr. Dazu bedarf es der Werte und einer darauf beruhenden Haltung, ohne die alle Regeln nicht den Weg in die Unternehmenspraxis finden können.

Anständigkeit im menschlichen Umgang, Integrität, Berechenbarkeit, Fairness, Augenmaß – das sind einige der Werte, auf die es ankommt. Sie begründen eine Haltung, die sich nicht

abhebt und abschottet, die das Unternehmen und die eigene Position darin nicht als Selbstzweck versteht.

Wir alle wissen: Das Vertrauen vieler Menschen in die moralische Qualität von Führungskräften, in die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen und in die Soziale Marktwirtschaft als überlegene Ordnung im Interesse aller ist erschüttert. Wie das Allensbach-Institut in seinen regelmäßigen Umfragen festgestellt hat, wächst seit etwa zwei Jahrzehnten die Unzufriedenheit der Deutschen mit der sozialen Lage im Land. 61% der Befragten waren Ende 2013 der Ansicht, dass die soziale Gerechtigkeit in Deutschland in den letzten drei bis vier Jahren abgenommen habe. Dabei hat sich in dieser Zeit die Sozialstruktur im Lande kaum verändert. Dies geht einher mit einem erheblichen Misstrauen in die Marktwirtschaft. Mehr als ein Drittel glaubt gegen alle historische Erfahrung, dass es ihnen in einer Wirtschaft, die stärker vom Staat gesteuert würde, persönlich besser oder 16 mindestens gleich gut wie in der Marktwirtschaft gehen würde. Und obwohl Deutschland die globale Wirtschaftskrise weitaus besser als viele andere Länder bewältigt hat, hält sich die Begeisterung der Deutschen in Grenzen. In einem internationalen Vergleich der Lebenszufriedenheit für 2013 rangieren die Deutschen nur im Mittelfeld auf dem neunten Platz von fünfzehn. Selbst die Bürger Maltas sahen sich in einer besseren Lage als die Deutschen.

Dies bestätigt meine Überzeugung, dass es die wichtigste gesellschaftliche Aufgabe guter Unternehmensführung ist, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen. Vertrauen entsteht nicht durch wohlfeile Bekenntnisse, sondern, indem man sagt, was man tut, und tut, was man sagt. Gute Unternehmensführung weiß, dass sie geschäftlich nur erfolgreich sein kann, wenn sie das Vertrauen der Mitarbeiter und der Kunden, der Investoren und der Öffentlichkeit gewinnt und behält. Niemand arbeitet mit vollem Einsatz für ein Unternehmen, dessen Führung er misstraut. Niemand kauft gerne dessen Produkte oder vertraut ihm Kapital an. Vertrauen ist die elementare Voraussetzung für nachhaltige Wertschaffung. Das hat nicht zuletzt das Wittenberg-Zentrum für globale Ethik klar herausgearbeitet.

Vertrauen ist aber keine Einbahnstraße. Die Gesellschaft muss auch bereit sein, neues Vertrauen zuzulassen. Man kann sich nicht auf der einen Seite von unserer Industrie aus der tiefsten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit herausziehen lassen - und auf der anderen Seite diese Industrie unter den Generalverdacht stellen, sie verfolge nur die Profitinteressen weniger. Denken Sie nur an die teilweise absurden Diskussionen über das Freihandelsabkommen mit den USA. Denken Sie an die Gentechnologie, in der Deutschland einmal stark war, die aber jetzt in solchen Ländern weiter entwickelt wird, die auch Chancen erkennen, wo hierzulande nur Risiken gesehen werden. Oder nehmen Sie die Gleichgültigkeit, wenn nicht Genugtuung, mit der Teile von Politik und Medien verfolgen, wie mit einer falsch konstruierten Energiewende deutsche Energieunternehmen in eine Krise getrieben werden.

Warum können wir in Deutschland nicht auch einmal stolz sein auf heimische Unternehmen, die erfolgreich sind, Gewinne erzielen, Beschäftigung schaffen, gute Löhne und hohe Steuern zahlen? Wem Gewinne von Unternehmen grundsätzlich suspekt sind, dem sei mit Winston Churchill gesagt: Das wahre Übel ist, Verlust zu machen. Das gesellschaftliche Klima, in dem sich Unternehmen bewegen, ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Im Fußball würde man von der mentalen Voraussetzung des Erfolgs sprechen. Wirtschaftlich erfolgreiche Gesellschaften sind offen für neue Entwicklungen, sehen eher Chancen als Risiken, lassen sich auf Innovationen ein. Gute Unternehmensführung, die unternehmerischen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung verbindet, leistet dazu einen wichtigen Beitrag. Politik, Medien und Bürger müssen aber ihren Teil leisten, indem sie sich von Vorurteilen gegenüber der Wirtschaft lösen. Es ist richtig, dass sich die Unternehmen auf die Gesellschaft zu bewegen – genauso richtig ist aber auch, dass sich die Gesellschaft auf die Unternehmen zu bewegen muss. Denn beide können auf Dauer nur gemeinsam erfolgreich sein.

Viel wäre gewonnen, ließe sich das öffentliche Bild der Unternehmensleitungen auf menschliches Maß zurückführen: Die Chefetagen der Unternehmen werden nicht von lauter selbstverliebten und machtbesessenen Egomane bevölkert. Und auch nicht von übermenschlichen „Masters of the Universe“, die Berge versetzen können oder das jedenfalls glauben machen wollen und durch die unvermeidlich folgende Enttäuschung viel Vertrauenskapital zerstören. Diese gibt es, keine Frage, und sie haben bereits viel Schaden angerichtet. In aller Regel trifft man aber in den Unternehmensleitungen auf Menschen mit nüchternem Realitätssinn. Menschen, die sich ihrer Fehlbarkeit und ihrer Verantwortung bewusst sind. Menschen, die sich auch mal ärgern über Rückschläge, sich aber nicht entmutigen lassen. Die sich aber auch freuen, wenn ihre Arbeit Anerkennung findet.

So wie ich mich heute über diesen Preis freue. Dafür nochmals herzlichen Dank!