



Wilfried Stadler

Wilfried Stadler, geboren 1951 in Salzburg. Studium der Volkswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität, 1977 – 83 Industriepraxis im familien-eigenen Unternehmen, 1983 – 1986 wirtschafts-politischer Referent des Österreichischen Wirtschaftsbundes. Seit 1987 in der Investkredit-Gruppe. 1990 – 1995 Mitglied des Vorstandes der Kommunalkredit AG, seit 1995 Mitglied des Vorstandes der Investkredit Bank AG, seit 2002 deren Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstandes. Seit Mai 2006 nach Integration der Investkredit in die Volksbanken-gruppe Mitglied des Konzernvorstandes. Autor und (Mit-)Herausgeber (u.a.): Impulse für das Unternehmen Österreich (Wien 1999), Venture Capital und Private Equity (Köln 2000), Auf dem Weg zu neuen Spielregeln – Beiträge zum Wandel von Wirtschaftsordnung und Finanzierungskultur (Wien 2001), Die neue Unternehmensfinanzierung (Frankfurt/Main 2004). Herausgeber und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Wochenzeitung „DIE FURCHE“.

Der Beitrag ist eine aktualisierte Fassung eines Artikels für das „Ethik-special“ des WdF-Magazins „Leadership“.

Kontakt GD Dr. Wilfried Stadler
Investkredit Bank AG
Renngasse 10
1013 Wien
Österreich
www.investkredit.at

Wilfried Stadler

Werte und Unternehmen als „Fünfte Gewalt“

Karl Kraus, von einem Studenten auf sein Interesse für das Thema Wirtschaftsethik angesprochen, antwortete mit einem lapidaren: Wirtschafts-Ethik? Sie werden sich entscheiden müssen!

Wirtschaft wäre demnach das eine, Ethik etwas ganz anderes. Oder etwa nicht? Wer die aktuellen, zum Teil gerichtsanhängigen Fälle verfolgt, wird wohl zustimmen.

Allein der Blick auf meine eigene Branche ist haarsträubend. Hier die überbezahlten, erinnerungs- und ahnungslosen Zocker im Gerichtssaal, dort die Gourmetbanker, bei denen alles erlaubt war, was nicht ausdrücklich verboten ist, und zum Überdross noch so eine Immobiliengruppe, die vor aller Augen sündteure Zukäufe nahe stehender Gesellschaften als Wertsteigerungs-Story inszeniert.

Vor dem Hintergrund dieser Meldungslage durften wir dankbar registrieren, dass es auch so hoch erfreuliche positive – und noch dazu innovative – Gegenbeispiele gab wie die Gründung der „Zweite Bank“ durch die ERSTE.

Zwischen diesen Polen spielt sich das gesamte Spektrum der bankwirtschaftlichen Wirklichkeit ab, mit unzähligen Grautönen und wenigen auf ein digitales Schwarz-Weiß reduzierbaren Entscheidungssituationen.

Wie ist mit Investoren umzugehen, die auf anrühigen, aber nicht nachweisbar widergesetzlichen Wegen zu ihrem Geld kamen? Welche Entscheidung ist die richtige, wenn es um die Finanzierung eines geopolitisch umstrittenen Wasserkraftwerkes geht? Oder einer im Lobbying für die „Liberalisierung“ der unzähligen Klein-Casinos höchst effizienten Betreibergruppe? Oder eines Faustwaffenerzeugers, dessen Produkte sich massenweise in kriegsführende Staaten verirrt haben?

Es gibt auf solche Fragen selten ganz eindeutige Antworten. Private Maßstäbe von ethisch einwandfreiem Handeln können nicht zur im Extremfall selbstgerechten Maßlatte von Kundenbeziehung werden. Banken und Unternehmen sollen ja nicht mit ihren Kontrahenten rechten oder gar rechtsstaatliche Beurteilungen ersetzen wollen. Ihre Aufgabe ist vor allem, ordentliche Produkte und Dienstleistungen zu bieten. Andererseits dürfen Werte-Fragen nicht vom Tisch gewischt werden. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten verantwortbare Lösungen in Grenzfällen.

Es ist eine Frage der Unternehmenskultur, sich ethischen Fragen – ohne jeden moralinsauren Beigeschmack – zu stellen und ihnen

Karl Kraus

*Wirtschaft und Ethik.
Zwei verschiedene
Paar Schuhe?*

*Gründung der
„Zweiten Bank“ gibt
Hoffnung*

*Zweifelhafte
Geldquellen*

*Produkte bieten,
aber Werte nicht
vernachlässigen*

Verantwortliches Handeln benötigt entscheidungsstarke Menschen

nicht auszuweichen. Im Idealfall ist ihre Ansprache und Klärung im Rahmen einer insgesamt offenen Diskussionskultur erwünscht. Wer verantwortliches Handeln fördert, bindet mündige, entscheidungsstarke Menschen ans Unternehmen. Und solche Menschen tragen am meisten zur Wertschöpfung bei.

Dieser faszinierende Begriff Wertschöpfung hat wohl nicht zufällig eine doppelte Bedeutung der Schaffung von (Unternehmens-, Waren-, Dienstleistungs-)Werten einerseits und dem Zustandekommen dieser materiellen Werte durch wertorientiertes Handeln andererseits.

Die immaterielle Wertschöpfungskette mündet im Idealfall in einer klugen Corporate Governance

Und so gibt es neben der materiellen auch eine immaterielle Wertschöpfungs-Kette. Sie beginnt beim verantworteten Handeln des Einzelnen. Sie setzt sich fort in einer Unternehmenskultur der Offenheit, Zielorientierung und gegenseitigen Wertschätzung. Und sie mündet im Idealfall in einer klugen Corporate Governance.

Diese ständig neu zu findende Balance zwischen den Interessen des Unternehmens, seiner Eigentümer, seiner Mitarbeiter und seiner Marktpartner steht ja als Auftrag an das Management hinter den einschlägigen Formulierungen sowohl des Aktien- als auch des Übernahmerechtes.

Soziale und ökologische Dimensionen

Bei größeren Unternehmen schließlich beinhaltet diese übergeordnete Verantwortung auch eine soziale und ökologische Dimension. Für beide Bereiche gilt, dass es um mehr als die Einhaltung von Vorschriften geht. Entscheidend ist der Blick für das größere Ganze, die Mitverantwortung für die gesellschaftlichen und umweltpolitischen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns.

Neuorientierung der Marktwirtschaft

Unternehmen haben hier einen Mit-Gestaltungsauftrag, der auch in ihren Interessenvertretungen über bloßes Lobbying weit hinausgeht. Corporate Social Responsibility in diesem Sinn heißt, die Spielregeln mitzugestalten, nach denen Marktwirtschaft sozial und ökologisch verantwortungsvoll stets neu ausgerichtet wird.

In der Globalisierung ist längst ein neues Kräfteparallelogramm entstanden, in dem die Unternehmen als eine Art „fünfte Gewalt“ auf die Qualität der politischen Systeme Einfluss nehmen.

Der Einfluss von Unternehmen auf die Politik ist heute gewichtiger als früher

In einer Welt der Grenzenlosigkeit der Güter- und Finanzmärkte, der Gleichzeitigkeit und beinahe unendlich großen Übertragungsgeschwindigkeit von Information zählt diese Einflussnahme mehr als früher. Wenn es einen engen Austausch zwischen den politischen und wirtschaftlichen Eliten gibt, kann sie zum Werttreiber der positiven Kräfte der Globalisierung werden.

Verbesserungen auf globaler Ebene

Die enormen Erfolge der EU-Erweiterung – unsere „Binnenglobalisierung“ vor der Haustür – beruhen auf einer klaren Übertragung des bewährten sozial-marktwirtschaftlichen EU-Regelwerkes auf die neuen Marktwirtschaften in der Nachbarschaft. Auf globaler Ebene aber bedarf es noch einer verbesserten Klärung der Spielregeln, die weit über das Themen-Repertoire der WTO-Runden hinausgeht.

Der globale Wettbewerb muss nach Regeln stattfinden, die sicherstellen, dass wir in keine demokratiepolitische, ökologische und soziale Abwärtsspirale kommen, weil unsere Unternehmen gegen Mitbewerber unterliegen, die in allen drei Dimensionen Substandard sind. Es gibt eine auffällige Tendenz zu Systemen, in denen der Markt auch ohne Demokratie funktioniert – und die Gefahren eines solchen autoritär-kapitalistischen Modells sind nicht zu unterschätzen.

Das simplifizierte Glaubensmodell der Marktfundamentalisten („Der Markt hat immer Recht“) hat durch die aktuelle Finanzmarktkrise wieder einen Dämpfer bekommen, der uns unsanft daran erinnert: Es macht eben doch Sinn, sich auf Basis klarer Werteorientierung um die richtigen Rahmenbedingungen für Märkte zu kümmern. Erst dann wird nämlich Wertschöpfung daraus.

Wettbewerb mit Unternehmen, die demokratiepolitisch, ökologisch und sozial Substandard sind

Erst klare Werteorientierung bringt wahre Wertschöpfung