

## 10 Manager-Gebote in der Sozialen Marktwirtschaft

### Vertrauen durch Werte schaffen – Unternehmen verantwortungsvoll führen

Januar 2009

Ohne Unternehmen gibt es keine Marktwirtschaft, ohne Marktwirtschaft keinen Wohlstand. Zwischen den Zielen unternehmerischer Tätigkeit und ethischen Grundsätzen besteht kein Widerspruch. Eine gesunde Wirtschaft ist das Fundament unseres Gemeinwesens. Sie bildet nicht nur die Basis für dauerhaft mehr Wachstum und Beschäftigung, sondern auch die Voraussetzung für sozialen Ausgleich.

Jeder Markt braucht eine verlässliches Regelwerk. Die Hauptschuld an der weltweiten Finanzkrise trägt nicht die Soziale Marktwirtschaft, sondern ursächlich waren vor allem Übertreibungen sowie massives Staats- und Regulierungsversagen. Umso mehr kommt es jetzt darauf an, eine Rahmenordnung zu schaffen, die für notwendige Stabilität auf den Finanzmärkten sorgt und in der sich unternehmerische Tätigkeit entfalten kann.

Wirtschaft ist kein Selbstzweck, sie hat letztlich den Menschen zu dienen. Dieses Selbstverständnis muss gerade vor dem Hintergrund der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise gestärkt werden. Manager und Unternehmer nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein. Glaubwürdige Unternehmenslenker bekennen sich zu ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung im betrieblichen Kerngeschäft und übernehmen gesellschaftliche Verantwortung jenseits der Unternehmensziele. Damit leisten Sie einen zentralen Beitrag zur Stärkung des Vertrauens der Bürger in unsere freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Die Kommission Soziale Marktwirtschaft und Ethik des Wirtschaftsrates spricht sich ausdrücklich für ein nachhaltiges wirtschaftliches Handeln der deutschen Wirtschaft aus, das sich an den nachfolgenden zehn Manager-Geboten orientiert:

#### **1. Langfristiger Unternehmenserfolg als Maßstab für die Managervergütung!**

Nur wer Leistung erbringt, kann Anspruch auf eine hohe Vergütung erheben. Versagen im Vorstand, im Aufsichtsrat und in der Bankenaufsicht muss mit persönlicher Haftung verbunden sein. Überhöhte Gehaltszahlungen sowie Abfindungen bei Misserfolg sind abzulehnen. Anreizsysteme sollten sich am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausrichten. Die Festlegung von Vergütungshöhe und -struktur sollte im Rahmen eines eigenen Ausschusses dem Aufsichtsrat obliegen.

#### **2. Effektive Kontrolle durch professionelle und unabhängige Aufsichtsräte!**

Die wirtschaftliche und persönliche Unabhängigkeit sowie die Offenlegung von Interessenkonflikten müssen unabdingbare Maßstäbe für Aufsichtsratsmandate sein. Die Unternehmensführung darf nicht mit politischen Interessen verquickt werden.

### **3. Null Toleranz gegen Gesetzesverstöße!**

Die Einhaltung von Gesetzen, unternehmensinternen Richtlinien und ethischen Werten muss durch eindeutige Regeln eingefordert und ihre Befolgung wirksam kontrolliert werden. Verstöße sind zu sanktionieren, und zwar nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern in der gesamten Wertschöpfungskette einschließlich der Kunden, Zulieferer und Handelspartner. Bei Verstößen gegen Gesetze und unternehmensbezogene Selbstverpflichtungen darf es keine Toleranz geben. Abweichungen vom UN-Global Compact müssen geächtet werden.

### **4. Der Ehrbare Kaufmann als Vorbild unternehmerischen Handelns!**

Die wichtigste Aufgabe von Unternehmern und Managern ist es, ihr Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen und Gewinne zu erwirtschaften. Dabei sollten die Leitlinien ihres Handelns die Prinzipien der deutschen Tradition des Ehrbaren Kaufmanns sein: Anstand, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Verantwortlichkeit.

### **5. Vertrauen durch Transparenz und Ehrlichkeit!**

Das Transparenz- und Offenlegungsgebot gilt nicht nur für den Bereich der Bilanzierungs- und Rechnungslegung bei börsennotierten Gesellschaften. Alle Unternehmen sollten nach innen und außen eine offene und zeitnahe Kommunikation pflegen. Hierzu gehört auch das ehrliche und vertrauensvolle Übermitteln einschneidender, betriebswirtschaftlich zwingender Entscheidungen an die Belegschaft, beispielsweise über Stellenabbau oder Standortverlagerungen.

### **6. Eigenständigkeit der Mitarbeiter als unternehmerischer Erfolgsfaktor!**

Unternehmer sollten die Talente der Mitarbeiter fördern und ihnen Möglichkeiten geben, ihre Leistungsfähigkeit, Kreativität und ihren Ideenreichtum einzubringen. Entsprechend ihrer jeweiligen Erfahrung und fachlichen Kompetenz ist ihnen die größtmögliche Eigenverantwortung zu übertragen. Deutschland braucht den mündigen Bürger, der sich als Unternehmer in seinem eigenen Umfeld versteht.

### **7. Mehr Werteorientierung in Ausbildung und Personalentwicklung!**

Verantwortungsvolle Unternehmensführung sollte einen wichtigen Schwerpunkt in der Ausbildung von Managern sowie in der Personalentwicklung bilden. Gute Mitarbeiterführung und Werteorientierung sind bei Beförderungen und Entlohnung stärker zu gewichten.

### **8. Unternehmenskultur des gesellschaftlichen Engagements!**

Unternehmen sind wichtiger Teil der Zivilgesellschaft. Sie leben von Voraussetzungen und Bedingungen, die sie selbst nicht geschaffen haben oder garantieren können. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Durch soziales Engagement und Mäzenatentum können die Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden und machen ihre Werteorientierung weithin sichtbar.

### **9. Unternehmer und Manager als Botschafter der Sozialen Marktwirtschaft!**

Alle Verantwortlichen in der Wirtschaft sollten aktiv für die Soziale Marktwirtschaft werben, sowohl in der breiten Öffentlichkeit als auch in Medien und Politik. Auf Unkenntnis beruhende Vorbehalte gegenüber Markt und Wettbewerb müssen durch aktive Vermittlung und gelebte Werteorientierung ausgeräumt werden.

### **10. Globale Mitverantwortung der Unternehmen für die Schöpfung!**

Unternehmerisches Handeln muss sich weltweit an universellen Werten messen lassen. Dazu gehören Menschenrechte, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, die Akzeptanz unterschiedlicher kultureller und gesellschaftlicher Hintergründe sowie der nachhaltige Umgang mit der Umwelt. Unternehmer tragen Verantwortung für die Bewahrung der Schöpfung und der natürlichen Lebensgrundlagen der Menschheit.

Die Kommission Soziale Marktwirtschaft und Ethik des Wirtschaftsrates wird in den kommenden Wochen das Gespräch über den Zehn-Punkte-Katalog mit Wirtschaftsverbänden und mit anderen deutschen Wirtschaftsgremien, wie beispielsweise der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, sowie mit der Politik suchen. Ziel muss es sein, diese Grundsätze in das tägliche wirtschaftliche Handeln zu verankern.

### **Kommission Soziale Marktwirtschaft und Ethik**

Der vorgelegte Kodex verantwortungsvoller Unternehmensführung wurde von der Kommission Soziale Marktwirtschaft und Ethik des Wirtschaftsrates entwickelt. Dieser unabhängigen Kommission gehören hochrangige Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft an. Unter der Leitung von Prof. Dr. Nikolaus Schweickart, Vorsitzender der ALTANA Kulturstiftung gGmbH, haben unter anderem mitgewirkt:

- Prof. Dr. Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex,
- Prof. Dr. Clemens Börsig, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Bank AG,
- Marie-Luise Dött MdB, Bundesvorsitzende des Bundes Katholischer Unternehmer,
- Bischof Prof. Dr. Wolfgang Huber, Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland,
- Dr. Johannes Meier, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung.

Bei inhaltlichen Rückfragen wenden Sie sich bitte an Herrn Holger Fricke ([h.fricke@wirtschaftsrat.de](mailto:h.fricke@wirtschaftsrat.de)) oder Herrn Dr. Sascha Wolf ([s.wolf@wirtschaftsrat.de](mailto:s.wolf@wirtschaftsrat.de)).