



## Woran soll sich verantwortungsvolle Unternehmensführung orientieren?

Nachhaltigkeit, Business Case und Integrität als mögliche Leitsterne  
praktizierter Unternehmensethik

Ulrich Thielemann

## Die Ambivalenz der unternehmensethischen Landschaft

- Einerseits: Überall winkt der Business Case: Ethisch verantwortungsvolle Unternehmensführung = „Win-Win“
  - Motto: Wenn wir die Gewinne wirklich maximieren wollen – langfristig, also tatsächlich, nicht bloß kurzfristig bzw. kurzsichtig –, dann können wir gar nicht anders, als ethisch verantwortungsvoll zu handeln.
- Andererseits: Mit der „Moralisierung der Märkte“ wird ernst gemacht:
  - Sozialunternehmertum
  - Fair-Trade
  - ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden 2013
- Der Begriff „Nachhaltigkeit“ lässt sich in der einen oder anderen Art auslegen.

# The German Real Estate Summit 2013

in Kooperation mit HEIDRICK & STRUGGLES



## Der Business Case for Ethics

- „Nachhaltiger Erfolg ist nur zu erreichen, wenn die legitimen Interessen aller Stakeholder berücksichtigt werden.“ Henning Schulte-Noelle, Allianz AG (bis 2012)
- „Corporate Social Responsibility, kurz CSR, kommt der Gesellschaft insgesamt zu Gute und zahlt sich auch für die Unternehmen aus.“ Ursula von der Leyen, Aktionsplan CSR (2011)
- „Nachhaltige, werteorientierte Unternehmensführung“ ist eine „Chance zur Erlangung zukünftiger Wettbewerbsvorteile.“ (Briefingpaper, Panel 1; ähnlich Josef Wieland im Leitfaden „WerteManagement in der Immobilienwirtschaft“)
- „(Ökologisch) nachhaltige Unternehmensführung“ und „gesellschaftliche Verantwortung sind entscheidende Parameter für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens.“ Thomas Zinnöcker, CEO der GAGFAH GROUP und Vizepräsident des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA).

## Der Business Case for Ethics – die Konsequenz

- Auf Integrität könnte verzichtet werden. Man muss nur konsequent seine eigenen (Gewinn-) Interessen verfolgen – und man wird dadurch gezwungen, genau so zu handeln, wie es ethisch richtig wäre.
  - Integrität = Das eigenen Handeln von seiner Legitimierbarkeit und Verantwortbarkeit abhängig zu machen.
- Moralische Pflicht und eigenes Interesse wären eins.
- Gewinnmaximierung wäre erlaubt.



## Kernthese: Die Unverzichtbarkeit der Integrität

Wer sein Unternehmen verantwortungsvoll führen will, der muss das aus eigenem Antrieb wollen – und nicht etwas anderes wollen, nämlich erfolgreich zu sein, d.h. Gewinne einzufahren, und dabei meinen, damit würde die ethische Verantwortbarkeit des unternehmerischen Handelns gleich mitgeliefert, wenn man nur „langfristig“ denke.

## Einwände gegen den Business Case

- Generaleinwand: Gewinn*maximierung* ist nicht rechtfertigungsfähig.
- Gewinn*maximierung* heißt, *alles* zu tun, damit die Gewinne *so hoch wie möglich* sind.
- Wer Gewinne maximiert, behandelt andere „bloß als Mittel“, statt „als Zweck“ (Kant).
- Wer Gewinne maximiert, ist gegenüber seinen Interaktionspartnern „fertig“. „Mit anderen Worten, er tritt die Wurzel der Humanität mit Füßen.“ (Hegel)
- Nicht das Gewinnprinzip, sondern das Moralprinzip muss letztlich maßgeblich sein.

## Missverständnisse über das Gewinnprinzip

- Gewinnmaximierung ist in sich bereits langfristig ausgelegt.
- „Langfristige Gewinnmaximierung“ ist ein Pleonasmus. „Kurzfristige Gewinnmaximierung“ eine Widerspruch in sich.
- Gewinn sei ein binäres Kriterium: „Entweder wir maximieren Gewinne, oder wir sind eine Wohltätigkeitsveranstaltung.“
- Gewinn ist ein graduelles Kriterium, und die innerlich radikalste (extremste) Ausformung ist die Gewinnmaximierung.

## Die neue ökonomische Radikalität – in der Immobilienwirtschaft

- An die Stelle der „klassischen ‚Grundstücksverwaltung‘“, die noch gleichsam in „Backsteinen“ denkt, habe die „Maximierung der Objektrendite“ zu treten. Der „neue Blickwinkel“ sei derjenige „des Kapitalmarktes auf die Immobilienobjekte“. Diesem gehe es darum, „die Werte aus den Objekten zu heben“. „Nachdem man das Objekt gekauft hat, macht man sich Gedanken, wie mehr herausgeholt werden kann als bisher.“ (Quellen: Immozeit, 2/2012; als Ms. online verfügbar)
- Erscheinungsformen:
  - Entmietung; Verwahrlosungspolitik: „Im Kampf gegen unrentable Altmietler scheint [einigen] Vermietern derzeit fast jedes Mittel Recht zu sein.“ (Report Mainz, 30.10.2012)
  - „Miese Tricks der Vermieter“ (Galileo, 4.2.2013) – „Junge, unerfahrene Studenten sind für Vermieter oftmals ein gefundenes Fressen.“
  - 40% der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden von Immobilien verursacht. – Wie soll die Energiewende mit ökonomisch radikalisierten „Abzockern“ gelingen?



## Die Sache mit der Kurz- und Langfristigkeit

- Einwand: „Das zahlt sich doch nur kurzfristig aus.“
  - „Unternehmen, die etwa den Umweltschutz vernachlässigen, zahlen dafür potenziell [!] immer öfter einen hohen Preis... [Es] wächst der Druck, etwas zu tun, aber auch die Einsicht, dass nachhaltiges Handeln im eigenen wirtschaftlichen Interesse liegt.“ Andreas Mattner, Präsident des Zentralen Immobilien Ausschusses
- Tatsächlich?
- Sollte der (Gegen-) „Druck“ denn tatsächlich wachsen, so sind einige Investoren vielleicht schon längst über alle Berge. SIE haben IHRE Rentabilität „langfristig“ maximiert.
- Vor allem aber: Es ist „Druck“ erforderlich, damit es sich auszahlt. Dessen Aufbau erfordert in der Regel Zeit. Dass ist das ganze Geheimnis der „Langfristigkeit“.
- Ergo: Der Business Case läuft auf eine (Anti-)Ethik des Rechts des Stärkeren hinaus.

## Das Problematische am Begriff „Nachhaltigkeit“

- „Nachhaltiger Gewinn“, „Nachhaltige Wertschöpfung“ – Man spielt mit der Doppelbedeutung, um den Business Case suggestiv zu stützen:
  - „Nachhaltig“ = ethisch verantwortungsvoll und legitim in allen Dimensionen
  - „Nachhaltig“ = dauerhaft durchhalt- bzw. durchsetzbar, auch gegen Druck und Widerstand
- „Nachhaltigkeit“ suggeriert, dass Normen verantwortungsvoller Unternehmensführung bereits „objektiv“ vorbestimmt sei – man muss es nur noch tun.
- Dies ist eine sozialtechnische Fehlannahme: Was moralisch richtig ist, ist nicht irgendwie „objektiv“ vorgegeben, sondern muss letztlich stets situativ beurteilt werden. → Integritätserfordernis. Ethische Fragen sind zumeist Fragen der Verhältnismäßigkeit und der Abwägung – zwischen konfligierenden Interessen.

## Die große Interessenharmonie

- „Gute und transparente Corporate Governance ... fördert ... das Vertrauen der Anleger, Mitarbeiter, Geschäftspartner sowie der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung der Unternehmen.“  
(Grundsätze ordnungsmässiger und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft) – Habe diese alle die gleichen Interessen?
- Erklärung der harmonistischen Annahme: „Unternehmen, die in der oder für die Immobilienwirtschaft tätig sind, betreiben ihr Geschäft im Interesse der Anleger und/oder Auftraggeber und fühlen sich dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes / Immobilienvermögens verpflichtet.“ (Grundsätze) – Je höher, desto besser? Und wenn man den Shareholder-Value maximiert hat, dann genügt man dem Grundsatz der „Fairness gegenüber Anlegern, Geschäftspartnern, Mietern, Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit“, zwischen denen keinerlei Konflikte bestehen?
- „Konflikte zwischen den eigenen Interessen und denen Anderer ... sind offen zu legen.“  
(WerteManagement in der Immobilienwirtschaft) – Immerhin. Aber tut man das? Reicht das?

## Verantwortungsvolle Geschäftsführung als Finden einer Balance

- Die „vielfältigen Ansprüche ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppierungen (Stakeholder) an Unternehmen“ können sich „durchaus auch widersprechen“. (ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden 2013)
- Aber wer bekommt Recht? – Das ist eine Abwägungsfrage, eine Frage der Verhältnismäßigkeit, des fairen Ausgleichs zwischen konfligierenden Ansprüchen, die weder einfach legitim noch einfach illegitim sind.
- Beispiel: Wann sind Abmahnungen trickreiche „Schikanen“ (um „unrentable“ Altm Mieter zugunsten solventerer Premiumpmieter loszuwerden), wann sind sie Ausdruck berechtigter Vermieterinteressen?
- Verantwortungsvolle Unternehmensführung IST das Finden eines fairen Ausgleichs zwischen konfligierenden Interessen – einschließlich der eigenen (Zumutbarkeit). Ohne Anspruchskonflikte wäre Ethik gegenstandslos.
- Dazu bedarf es des Willens, diese Abwägung vorzunehmen, dies beurteilen zu wollen, offen zu sein für die Ansprüche anderer, die möglicherweise ja berechtigte sind und die den eigenen Ansprüchen entgegenstehen.  
→ Integritätserfordernis

## Unternehmensverantwortung moralisch ernst genommen

- „Für die Unternehmen der Immobilienwirtschaft bedeutet Nachhaltigkeit die universelle Zielvorgabe, mit der natürlichen Umwelt und den ökonomischen, sozialen und kulturellen Werten, auch im Hinblick auf künftige Generationen, verantwortlich und langfristig orientiert umzugehen und das Unternehmen gemäß einer entsprechenden Corporate Governance zu führen. Bezogen auf die Immobilie wird Nachhaltigkeit als unverzichtbares Qualitätsmerkmal anerkannt, das den gesamten Lebenszyklus und die gesamte Wertschöpfungskette umfasst. Sie soll zur Verbesserung des städtebaulichen und soziokulturellen Umfelds für die Menschen beitragen.“ (ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden 2013)
- Integrationsgedanke: Die Geschäftsführung im Ganzen auf Fairness, Verantwortbarkeit und gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit ausrichten: „Die Kern-Kompetenz des Unternehmens sowie das Engagement der Mitarbeiter mit sozial-gesellschaftlichen Zielen verbinden.“ (ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden 2013)

## Die Orientierung an der Sache – ethisch guter Geschäftsführung

- Warum tut man das? – Weil es richtig ist. Weil man sich „der hohen Bedeutung der Immobilienwirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung bewusst ist“ und man sich darum „verpflichtet hat“, „seinen Teil zum Wohlergehen der Gesellschaft“ beizutragen. (ZIA-Nachhaltigkeitsleitfaden 2013)
- Weil die Stakeholder Rechte haben – etwa das Recht zu erfahren, „ aus welchen Gründen man die als relevant betrachteten Stakeholder ausgewählt hat“.
- Die Profitabilität kann dann nicht mehr die (stillschweigend in Anschlag gebrachte) letzte Maßgabe der Geschäftstätigkeit sein, sondern ein Gesichtspunkt und Anspruch neben anderen: Der Kodex soll „im Rahmen des ökonomisch Vertretbaren“ [Zumutbaren] umgesetzt werden.



## Die Idee verdienter Reputation

- Kann man auf der Basis wahrhafter Geschäftsintegrität erfolgreich sein? Kann man „CR leben und vielleicht dadurch erfolgreich“ sein (Briefingpaper, Panel 1)?
- Ja. – In Maßen, nicht „maximal“.
- Die Stakeholder dürften ein Unternehmen gerade darum unterstützen (durch Zahlungen oder Leistungen), weil das Unternehmen es mit der Verantwortung moralisch ernst meint.
- Man fragt dann nicht danach, wie man „das Vertrauen“ erhält – insoweit ansonsten mit „Druck“ zu rechnen ist. Man fragt nicht danach, welche „Werte ... geeignet“ sind, „die Reputation der Immobilienwirtschaft ... zu fördern“ (WerteManagement) – insoweit man auf diese angewiesen ist.
- Man fragt vielmehr primär danach, was denn eine ethisch gute Geschäftsführung ist, welchen Werten bzw. besser: Prinzipien wir folgen wollen, wenn unser Handeln als verantwortungsvoll soll gelten können.
- Dann *verdient* unser Handeln die Zustimmung und den Zuspruch anderer. Und auch wenn dieser Zuspruch nicht garantiert werden kann, ist er doch mindestens wahrscheinlich. Diese verdiente Reputation kann die Basis eines ebenso verdienten Geschäftserfolgs sein.