

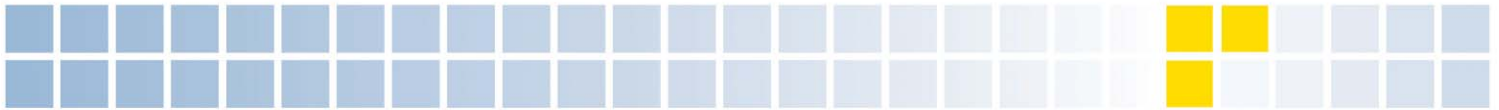
***"Ohne unternehmerisches Handeln kann  
keine moderne Gesellschaft überleben"***  
*(Kapitel 9, Ziffer 125, S. 116)*

Ausgewählte Auszüge aus der EKD-Denkschrift  
"Unternehmerisches Handeln in evangelischer  
Perspektive" und Positionen der BDA

Juli 2008

**Ansprechpartner:**

Abteilung Planung, Koordination,  
Grundsatzfragen  
T +49 30 2033-1020  
grundsatz@arbeitgeber.de



## **Zusammenfassung**

Am 9. Juli 2008 hat die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) in Berlin ihre jüngste Denkschrift "Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive" der Öffentlichkeit vorgestellt.

Wir begrüßen, dass die EKD zu unternehmerischem Handeln ermutigt und die Leistung der Unternehmer für unsere Gesellschaft würdigt, gerade zu einem Zeitpunkt, zu dem Unternehmen und Unternehmer viel Kritik und Misstrauen ausgesetzt sind. Die EKD leistet damit einen wichtigen Beitrag, das Vertrauen in unternehmerisches Handeln zu stärken.

Die Denkschrift will sich als Einladung an die Wirtschaft verstanden wissen, in einen Dialog über die ethischen Maßstäbe unternehmerischen Handelns einzutreten. Sie bildet eine gute Grundlage für den weiteren Gedankenaustausch zwischen EKD und Wirtschaft auf allen Ebenen.

Es entspricht unserer gemeinsamen Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen. Dies gilt auch für die Feststellung, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Aufgabe in erster Linie durch erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften erfüllen. Das ist die Grundlage, auf der sich zahlreiche deutsche Unternehmen vielfältig und freiwillig im In- und Ausland gesellschaftlich und sozial engagieren.

Zukunftsweisend ist das in der Denkschrift entworfene Leitbild einer Gesellschaft, die niemanden ausschließt, sondern alle befähigt und einlädt, ihre Talente zu nutzen. Insbesondere jungen Menschen muss das Rüstzeug an die Hand gegeben werden, Verantwortung für sich zu übernehmen und sich in Wirtschaft und Gesellschaft einzubringen.

Wir unterstützen die Forderung der EKD, dass der Staat seine Sozial- und Arbeitsmarktpolitik schlüssig mit wirtschaftlichen Anforderungen verknüpft, um das Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen besser als bisher zu erreichen. Dies gilt auch für den Anstoß, die Balance zwischen Flexibilität und sozialer Absicherung neu zu gestalten.

## Im Einzelnen

### **Unternehmerisches Handeln ist für die Gesellschaft überlebenswichtig**

Eigentümerunternehmer mit hoher Verantwortungsbereitschaft, persönlicher Haftung und enger Beziehung zu den Mitarbeitern prägen den Mittelstand. Diese Unternehmer bilden das **Rückgrat der deutschen Wirtschaft**: Der Mittelstand stellt 70 % aller Arbeitsplätze und 83 % aller Ausbildungsplätze.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Unternehmerisches Handeln ist von zentraler Bedeutung für Innovation, Wertschöpfung und gesamtgesellschaftlichen Wohlstand. Moderne Gesellschaften brauchen Menschen, die bereit sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.“ (These zu Kapitel 1, S. 24)*

*„Ohne unternehmerisches Handeln kann keine moderne Gesellschaft überleben.“ (Kapitel 9, Ziffer 125, S. 116)*

*„Darum ist es auch in unserem Land notwendig, eine Kultur der Selbstständigkeit zu fördern. Selbstständige tragen für sich und andere Verantwortung. Sie versuchen ihre Aufgaben und Probleme selbst zu lösen und verlangen dies nicht vom Staat oder der Gesellschaft. Sie tragen ganz im Gegenteil dazu bei, Probleme in Staat und Gesellschaft zu lösen.“ (Kapitel 9, Ziffer 132, S. 120)*

*„Wer berufliche Risiken übernimmt, kann nach menschlichem Ermessen scheitern. Geschieht dies ohne Verletzung ethischer Regeln, insbesondere der Grundregeln des »Ehrbaren Kaufmanns«, ist das Scheitern kein Stigma. Der wichtigste Faktor ist das glaubwürdige Agieren der Verantwortlichen – das heißt ihre vorgelebte Bindung an christliche Werte und ihre Bereitschaft, auch vor Nachgeordneten Verantwortung zu übernehmen.“ (Kapitel 9, Ziffer 127, S. 117)*

*„Evangelische Freiheit verbindet die Entscheidungsfreiheit und die schöpferische Kraft des Individuums, die allgemein als Markenzeichen unternehmerischen Handelns gelten, mit der Verantwortung für die Mitmenschen und der Orientie-*

*rung an der gerechten Teilhabe aller.“ (Kapitel 2.2.1, Ziffer 37, S. 47)*

*„Freies unternehmerisches Handeln muss sich an ethische Grundsätze gebunden wissen, da es nur so seine Freiheit bewahren kann.“ (Kapitel 9, Ziffer 127, S. 117)*

*„Die ethische Verpflichtung der Unternehmen ist nicht auf das unmittelbare unternehmerische Handeln beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf die verantwortliche Mitwirkung an der Entwicklung wohlgeordneter Rahmenbedingungen, die notwendige Voraussetzung für eine funktionierende und faire Unternehmenstätigkeit sind.“ (Kapitel 7, Ziffer 106, S. 100f.)*

### **Gewinne sind nötig**

Die erste Aufgabe von Unternehmen besteht darin, die Menschen mit guten und preisgünstigen Produkten zu versorgen. Gewinne signalisieren, dass das Unternehmen die richtige Strategie am Markt hat. Nur so kann ein Unternehmen Arbeitsplätze schaffen, Lebens- und Entfaltungschancen bieten. Ein Unternehmen muss die Aussicht auf künftige Gewinne bieten, um für Investoren attraktiv zu sein. Geld fließt immer dorthin, wo es die höchste Rendite findet. Betriebswirtschaftlich unverantwortliche Entscheidungen gefährden das Unternehmen und seine soziale Funktion. Was ökonomisch unververtretbar ist, kann nicht moralische Pflicht sein. **Gewinne ermöglichen Innovationen und Ausbildung.** Beides ist für den weiteren Erfolg des Unternehmens und die Sicherung von Arbeitsplätzen notwendig.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Kritikwürdiges Verhalten einzelner Unternehmen hat zu einer Vertrauenskrise gegenüber dem Unternehmertum als solchem geführt. Nach neueren empirischen Untersuchungen vertrauten 2006 nur noch 27 Prozent der Deutschen darauf, dass die Bevölkerung profitiert, wenn es den Unternehmen gut geht. Jeder Dritte hält Gewinne gar für unmoralisch. Dabei sind Gewinne die Voraussetzung für Wachstum, Investitionen und Beschäftigung. Unternehmen können nur dann Steuern zahlen, wenn sie Gewinne erwirtschaften.“ (Kapitel 1, Ziffer 21, S. 30)*

„Christliche Werte eines ehrbaren Kaufmanns sind dabei, ebenso wie bei einzelnen Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Renditemaximierung und nachhaltigem Wirtschaften von Neuem gefragt.“ (Kapitel 6.1, Ziffer 84, S. 85)

### **Flexicurity schafft Perspektiven**

Sicherheit für Arbeitnehmer und Unternehmen ist im globalen Wettbewerb nicht denkbar ohne Flexibilität, d. h. schnelle Anpassungen an neue Markterfordernisse. Das Konzept der Flexicurity greift diesen Gedanken auf und setzt ihn für die **Modernisierung der Arbeitsmärkte** um. Es ist wichtig und notwendig, Flexicurity zum konzeptionellen Ansatz für eine zukunftsweisende Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik zu machen.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Nachzudenken ist in diesem Zusammenhang über eine neue Verhältnisbestimmung von Flexibilität und Sicherheit im Sinne der »Flexicurity«-Konzepte. Gemeint ist damit eine besser als bisher gestaltete Balance zwischen Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt und sozialer Absicherung, die diese Flexibilität nachhaltig unterstützt.“ (Kapitel 9, Ziffer 133, S. 120)

„Menschliche Arbeit ist weit mehr als nur ein technisches Geschehen. Sie ist eine Gelegenheit, Freiheit und Kreativität zum Ausdruck zu bringen, und sollte deswegen entsprechend organisiert sein. Durch die Arbeit schaffen wir nicht einfach mehr, sondern wir werden zu mehr. Auch die Härten der Arbeit können in dieser Hinsicht befreiende Bedeutung haben.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 56, S. 62)

„Mehr Flexibilität im Berufsleben stellt nicht nur eine Herausforderung für Arbeitnehmer dar, sondern eröffnet auch neue Freiräume und Perspektiven.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 57, S. 63)

„Flexibilität, die sowohl die Interessen der Unternehmen als auch der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, z.B. im Blick auf eine familienfreundliche Arbeitskultur, fördert, ist für beide Seiten ein Gewinn. Auch die Reform der Sozialsysteme in Deutschland muss diesen vielfältigen

Veränderungen Rechnung tragen. Notwendig sind nachhaltige Strukturreformen insbesondere auch bei der Finanzierung der Sozialversicherungen, um unangemessene Belastungen der Arbeitsverhältnisse abzubauen und Spielräume für die private Vorsorge zu erweitern.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 57, S. 63)

### **Fachkräftesicherung: Zukunft für Unternehmen und Gesellschaft**

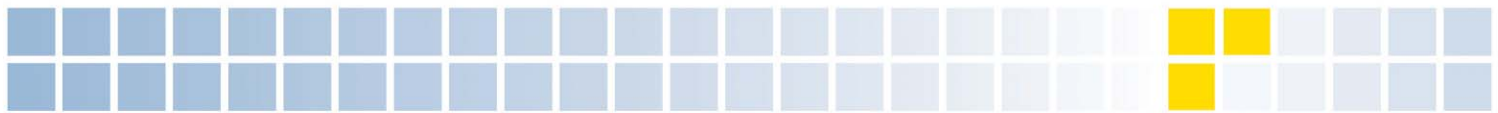
Notwendig zur nachhaltigen Fachkräftesicherung ist eine ausgewogene und schlüssige Gesamtstrategie. Nachwuchspotenziale müssen durch das richtige **Bildungssystem** entfaltet werden. Der Kurswechsel hin zu mehr **Beschäftigung Älterer** und einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist notwendig und zeigt bereits Wirkung. Es ist im ureigenen Interesse der Unternehmen in Deutschland die Leistungsfähigkeit Älterer gezielt zu nutzen.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Die Arbeitswelt unterliegt einem enormen Wandel. Wesentliche Einflussfaktoren sind die fortschreitende internationale Arbeitsteilung und der beschleunigte technische Fortschritt. Auch der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt tief greifend und umfassend. Dies führt auch dazu, dass die bisherige Abfolge von Lernen, Arbeiten und Ruhestand an Bedeutung verliert. Vielmehr wechseln sich Phasen der Bildung, des privaten und des beruflichen Engagements ab. Qualifikation, Erfahrung und Lernbereitschaft erhöhen die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und damit die Chance auf ein erfülltes berufliches Leben. Auf einem zunehmend flexiblen Arbeitsmarkt werden Beschäftigte immer mehr zu Unternehmen ihrer eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 57, S. 62f.)

„Die vorhandenen Instrumente, älteren Menschen einen frühen Ausstieg aus der Arbeitswelt zu erleichtern (Altersteilzeit, Vorruhestand) sollten abgeschafft werden.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 59, S. 65)

„Generell bedeutet das Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung ein unmittelbares Risiko für die zukünftige Wirtschaftsentwicklung. Die Folge wird ein gravierender Fachkräftemangel sein, wenn ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand ge-



hen. Abgesehen davon, dass Tätigsein auch für ältere Menschen im Sinne ihrer Teilhabe an der Gesellschaft ohnehin von großer sozialer Bedeutung ist, kommt der Beschäftigung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angesichts des demographischen Wandels immer höhere Bedeutung zu.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 59, S. 64)

### **Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf: demografisch geboten!**

Deutschlands Familienpolitik ist zu stark auf die Zahlung finanzieller Transferleistungen und zu wenig auf den Ausbau einer familienfreundlichen Infrastruktur ausgerichtet. Die beruflichen **Chancen von Frauen** in Deutschland werden stark durch die schlechte Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung beeinträchtigt. Die Beschlüsse des Bundeskabinetts zum Ausbau der **Kinderbetreuung** bis 2013 sind deshalb zu begrüßen. Eine familienfreundliche Personalpolitik leistet zudem einen wichtigen Beitrag zur **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitformen sind neben Kontakt- und Wiedereinstiegsprogrammen während und nach der Elternzeit wichtige Instrumente, um zu einer besseren Balance von Familie und Beruf zu kommen.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Der sich bereits jetzt abzeichnende Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften wird sich aufgrund der demografischen Situation in den nächsten Jahren verstärken. In diesem Zusammenhang müssen auch alle Ressourcen ausgeschöpft werden, die mit der Einstellung und Förderung hoch qualifizierter Frauen verbunden sind. Bereits die Hälfte der Hochschul-Absolventen ist heute weiblich. Frauen sind beruflich so gut qualifiziert wie nie zuvor und hoch motiviert. Erwerbsarbeit ist auch für Frauen mit Kindern selbstverständlicher Teil ihrer Lebensplanung.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 58, S. 63)

„Die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit setzte in bedarfsgerechtes Angebot an Kinderbildungs- und -betreuungseinrichtungen voraus. Neben der öffentlichen Hand sind auch Unternehmen gefragt, sich am Abbau der Defizite vor allem in den alten Bundesländern zu beteiligen. Damit ist es noch nicht getan. Mütter und Väter

gleichermaßen benötigen auch eine familienfreundliche Arbeitskultur, die es ihnen erlaubt, Familien- und Erwerbsarbeit in Übereinstimmung zu bringen und beide Lebensbereiche partnerschaftlich miteinander zu teilen.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 58, S. 64)

### **Betriebliche Mitbestimmung hat sich bewährt**

Die Praxis der **betrieblichen Mitbestimmung** ist zumeist von vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt. Das Betriebsverfassungsgesetz kann jedoch ausgenutzt werden, um diese vertrauensvolle Zusammenarbeit zu unterhöhlen. Es bedarf daher gesetzlicher Reformen, die eine echte Modernisierung und Entbürokratisierung mit sich bringen. Betriebliche Mitbestimmung muss künftig schnell, flexibel und passgenau sein. Sie muss stärker auf das Miteinander von Betriebsrat und Arbeitgeber setzen. Beide brauchen dafür flexible Regelungen, die schnelle Entscheidungen im Interesse von Betrieb und Belegschaft fördern. Die gesetzlich vorgeschriebenen Betriebsratsstrukturen passen häufig nicht zur Unternehmensstruktur. Es ist deshalb sinnvoll, in stärkerem Maße Abweichungen von den gesetzlich festgelegten Strukturen zuzulassen. Dabei müssen betriebliche Regelungen den tariflichen vorgehen.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Die Mitbestimmung hat sich in Deutschland im Grundsatz bewährt. Sie kann dazu beitragen, Mitarbeiter zu motivieren und sich mit ihrem Betrieb und Unternehmen zu identifizieren, aber auch dazu, notwendige Umstrukturierungsprozesse zu unterstützen.“ (Kapitel 4.2, Ziffer 62, S. 66f.)

„Die betriebliche Mitbestimmung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Durch tarifvertragliche Öffnungsklauseln und gesetzliche Regelungen erhalten die Betriebspartner größere Gestaltungsmöglichkeiten für Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene.“ (Kapitel 4.2, Ziffer 62, S. 67)

### **Mehr Wohlstand durch Eigenverantwortung**

Neben der Eigenkapitalbeschaffung für Unternehmen werden mit der **Mitarbeiterkapitalbeteiligung** eine Reihe weiterer Ziele verbunden. Da-

zu gehören vor allem die Stärkung der Motivation und Identifikation sowie das Fördern unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiter. Am wirkungsvollsten werden all diese Ziele durch eine direkte Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens erreicht. Dabei muss aber immer die beidseitige Freiwilligkeit gewährleistet sein.

Die tief greifenden Veränderungen der Bevölkerungsstruktur erfordern ein Umsteuern von der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung hin zu mehr kapitalgedeckter Altersvorsorge. Attraktive steuer- und beitragsrechtliche Bedingungen und ein strikter Verzicht auf überflüssige Regulierung und Bürokratie sind die wichtigsten Voraussetzungen, um die zusätzliche **kapitalgedeckte Altersvorsorge** in der betrieblichen Altersvorsorge und der individuellen Eigenvorsorge zu fördern.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und vor allem am Ertrag kann Vorteile auch für die Unternehmen bieten und ist eine Chance, eine gerechtere Vermögensverteilung herbeizuführen. Insbesondere die Kapitalbeteiligung birgt allerdings auch beachtliche Risiken für die Beschäftigten.“ (These zu Kapitel 4.3, S. 69)*

*„Die Vermögensbildung breiter Schichten der Bevölkerung ist ein wichtiges gesellschaftspolitisches Anliegen. Grundsätzlich sollte die Priorität hierbei auf der privaten Altersvorsorge liegen. Der demografische Wandel und das damit unweigerlich sinkende Leistungsniveau der gesetzlichen Rentenversicherung verlangen deutlich mehr Kapital gedeckte Altersvorsorge. Die betriebliche Altersvorsorge bietet ebenso wie die Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Chance, an der Entwicklung der Unternehmens- und Kapitaleinkünfte teilzunehmen – und dies mit deutlich geringerem Risiko und vor allem gegen Insolvenz gesichert.“ (Kapitel 4.3, Ziffer 67, S. 70f.)*

*„Mit den bereits in der Denkschrift »Gerechte Teilhabe« der EKD angesprochenen Überlegungen halten wir fest, dass es in Zukunft darum gehen muss, staatliche Aktivitäten, und zwar insbesondere im Bereich der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, schlüssig mit wirtschaftlichen Anforderungen zu verknüpfen, um vor allem das Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen besser als bis-*

*her zu erreichen. Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik bilden ein Handlungsganzes. Es soll Möglichkeiten dafür schaffen, dass Menschen sich mit ihren Gaben an der Gesellschaft angemessen beteiligen können.“ (Kapitel 9, Ziffer 136, S. 122)*

### **Soziale Marktwirtschaft braucht Werteordnung**

Der Erfolg der **Sozialen Marktwirtschaft** ist von Voraussetzungen abhängig, die eng mit der Wertorientierung der Gesellschaft zusammenhängen: Es sind Werte der christlichen Soziallehre – wie Freiheit, Subsidiarität und Solidarität –, auf denen unsere Wirtschaftsordnung fußt.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Die in Deutschland entwickelte gesellschaftspolitische Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft als Gegenentwurf sowohl zur planwirtschaftlichen als auch zu rein wirtschaftsliberalen Vorstellungen fordert eine schlüssige Verknüpfung von hoher wirtschaftlicher Dynamik durch staatliche Sicherung funktionierender Wettbewerbs mit sozialer Gerechtigkeit als Voraussetzung für breiten Wohlstand. In ihr verwirklichen sich ursprünglich protestantische Werthaltungen.“ (These zu Kapitel 3, S. 51)*

*„In den derzeitigen Veränderungsprozessen gilt es, die grundlegende Idee der Sozialen Marktwirtschaft in einem neuen, globalen Horizont politisch aufzunehmen und zu gestalten. Die Dynamik des globalen Wettbewerbs erfordert eine neue ordnungspolitische Klärung der Rolle von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft – und dies auch im Hinblick auf deren Mitverantwortung bei der Gestaltung des Ordnungsrahmens.“ (Kapitel 3, Ziffer 48, S. 56f.)*

*„Damit könnte sich das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft als Modell für die Stärkung der sozialen Dimension der Globalisierung entpuppen. Auch für unternehmerisches Handeln und die damit verbunden Entscheidungen bleibt es das Leitbild.“ (Kapitel 3, Ziffer 49, S. 57)*

## **Deutsche Unternehmen tragen in der Globalisierung Verantwortung**

Gesamtwirtschaftlich profitiert Deutschland von der **Globalisierung** – auch bei der Beschäftigung. Investitionen ins Ausland und die Verlagerung von Teilen der Produktion sind für die Unternehmen infolge des Strukturwandels oft unumgänglich, sichern jedoch langfristig Arbeitsplätze in Deutschland und öffnen zudem den Zugang zu ausländischen Märkten. Investitionen in anderen, oft ärmeren Ländern schaffen dort Arbeitsplätze und fördern die allgemeine wirtschaftliche und soziale Entwicklung dieser Staaten. Nur durch die Teilnahme am Welthandel haben Entwicklungs- und Schwellenländer überhaupt belastbare Chancen auf wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Arme Länder brauchen **offene Märkte**. Deshalb sind die weiterhin bestehenden Handelsbarrieren und nationalen Protektionismen der Industriestaaten aus moralischer Perspektive nicht zu rechtfertigen.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Der weltweit verschärfte Wettbewerb eröffnet Chancen und Risiken. Die Globalisierung und offene Märkte bieten Unternehmen weltweite Produktions- und Absatzchancen. Dies eröffnet ärmeren Ländern die Möglichkeit, von Investitionen ausländischer Unternehmen zu profitieren, offene Märkte zu nutzen und ihr allgemeines Sozial- und Wohlstandsniveau zu verbessern. In den entwickelten Industriestaaten führen solche Entwicklungen, die häufig mit Produktionsverlagerungen ins Ausland verbunden sind, zu Anpassungsproblemen und tief greifendem Strukturwandel, der eine entsprechende soziale Gestaltung erfordert. Es kommt darauf an, die Leitlinien der Sozialen Marktwirtschaft Schritt für Schritt weltweit tragfähig zu machen und damit eine gerechte Teilhabe aller zu ermöglichen. Den internationalen Arbeitsstandards kommt dabei eine wachsende Bedeutung zu.“ (These zu Kapitel 7, S. 93)*

*„Die großen Anstrengungen der Unternehmen, verbunden mit erheblichen Anpassungsprozessen und zusätzlichen Anstrengungen der Beschäftigten, einer gemäßigten Lohnentwicklung in den letzten Jahren und die verbesserten staatlichen Rahmenbedingungen haben dazu beigetragen, dass vor allem die exportorientierte Industrie unseres Landes weltweit führend ist. Insofern*

*profitiert Deutschland – auch was Beschäftigung und Wohlstand angeht – nach wie vor in hohem Maße von der Globalisierung.“ (Kapitel 7, Ziffer 98, S. 96)*

*„Eine öffentliche Debatte über die Chancen, Risiken und Regelungsmöglichkeiten der wirtschaftlichen Globalisierung ist deshalb dringend nötig und muss in der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Interessen und Argumenten geführt werden. Dabei müssen die Interessen der Verlierer der Globalisierung in den Mittelpunkt gerückt werden, damit gemeinsam neue Wege der Teilhabegerechtigkeit erarbeitet werden können.“ (Kapitel 7, Ziffer 99, S. 97)*

*„Gerade weil die nationalen Regelungsmöglichkeiten und die internationalen Institutionen nur begrenzt die Rahmenbedingungen für die Globalisierung bestimmen können, ist die Verantwortung für die unternehmerische Gestaltung umso höher.“ (Kapitel 7, Ziffer 101, S. 98)*

*„Offene Märkte sind ein Gebot internationaler sozialer Gerechtigkeit. Der WTO und der Welthandelsordnung sowie anderen zwischenstaatlichen und internationalen Abkommen kommen mit der Globalisierung eine wachsende Bedeutung zu.“ (Kapitel 7, Ziffer 104, S. 99)*

## **Arbeitsplatzverlagerungen dienen oft der Zukunftssicherung**

Oft sind Standortverlagerungen ins Ausland die letzte Chance, um die Existenz eines Unternehmens und damit auch alle in Deutschland verbleibenden Arbeitsplätze zu retten. In den Jahren der Rezession und Stagnation bis 2005 waren in den Unternehmen oft schmerzhaft Eingriffe notwendig, die niemandem leicht gefallen sind. Belegschaften und Gewerkschaften haben diesen tief greifenden Wandel mit viel Verständnis für die wirtschaftlichen Notwendigkeiten begleitet. Dass Arbeitsplatzverlagerungen für den Einzelnen, der seinen Job verliert, zweifelsohne hart und schmerzhaft sind, ändert nichts an der ökonomischen Notwendigkeit einer solchen Entscheidung. Sie kann in einem höheren Sinne sogar moralisch geboten sein, wenn dadurch bei uns Arbeitsplätze gerettet oder aber neue Arbeitsplätze im Zielland geschaffen werden.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Besonders beunruhigend für die Menschen ist allerdings die Tatsache des Abbaus von Arbeitsplätzen in gut verdienenden Unternehmen: 72 Prozent der Bevölkerung macht dies Angst. 2004 glaubten noch 51 Prozent der Bevölkerung, dass Wirtschaft und Bevölkerung letztlich in einem Boot sitzen; 2006 waren es nur noch 40 Prozent. Gleichwohl ist es grundsätzlich falsch, dass Gewinnsteigerungen vor allem auf Arbeitsplatzabbau beruhen und somit eine Gewinnmaximierung vor allem zulasten der Arbeitnehmer stattfindet.“ (Kapitel 1, Ziffer 21, S. 30)

„Hohe Gewinne sind noch kein hinreichendes Signal dafür, dass Unternehmen Arbeitsplätze schaffen könnten. Sie zeigen lediglich an, dass in der Vergangenheit die Wünsche der Verbraucher besonders gut befriedigt wurden. Mehr Arbeitsplätze vorzuhalten, als zur Erstellung der Güter benötigt werden, führt auf Dauer in eine unverantwortliche Kostenspirale. Dennoch haben Unternehmer und Führungskräfte die Verantwortung, alles in ihrer Macht Stehende für den Erhalt von Arbeitsplätzen zu tun. Dem kommt ein besonders hoher ethischer Wert zu. Denn anders als beim effizienten Umgang mit anderen Ressourcen handelt es sich bei den Mitarbeitenden um dem Unternehmer anvertraute Menschen. Über sie kann nicht wie über Sachen verfügt werden – sie sind keine Mittel zum Zweck, sondern bringen in das Unternehmen ihre eigene unverrechenbare Würde ein.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 53, S. 60)

„In mancher Hinsicht können familiengeführte Unternehmen auch für große Kapitalgesellschaften Vorbilder für den verantwortungsvollen Umgang mit Krisen in der Arbeitsplatzsicherheit sein. (...) In der Regel verantworten die Inhaber die Entscheidungen persönlich, was auch zu höheren Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten führt.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 55, S. 61)

„Umstrukturierungsmaßnahmen im Dienste einer besseren Wettbewerbsfähigkeit, zu denen auch die Effizienzsteigerung der Produktion und insofern auch ein Arbeitsplatzabbau zählen, werden im Sinne der Zukunftssicherung des Unternehmens vom Aktienmarkt honoriert. Was auf den ersten Blick verwerflich klingt, kann daher je nach Situation den langfristigen Erhalt des Unterneh-

mens durchaus sichern.“ (Kapitel 6.2, Ziffer 90, S. 89)

„Vor allem arbeits- und lohnintensive Produktionen sind in erheblichem Umfang in kostengünstigere Standorte Europas und anderer Kontinente verlagert worden. Dass dort durch Investitionen aus dem Ausland Arbeitsplätze geschaffen werden, bedeutet für diese Länder große Entwicklungschancen. Auslandsinvestitionen ermöglichen steigendes Wachstum, wachsenden Wohlstand, einträgliche Arbeit, höhere Sozialstandards und nachhaltiges Wirtschaften, bessere Bildung und ein höheres Lebensniveau für die Menschen. Diese wirtschaftliche Entwicklung muss so gesteuert werden, dass sie mit Demokratie und Menschenrechten nicht nur vereinbar ist, sondern zu deren Verwirklichung beiträgt. Freizügigkeit, Meinungsfreiheit und Minderheitenrechte sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die Achtsamkeit gegenüber kulturellen Unterschieden. In diesem Sinne dürfen globale Unternehmen die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen nicht scheuen. Die europäischen Unternehmen tragen dafür bei ihrem internationalen Engagement eine besondere Verantwortung.“ (Kapitel 7, Ziffer 100, S. 97)

### **Unternehmenskultur prägt Mitarbeiter und Unternehmenserfolg**

Um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist ein Unternehmen auf ethische Werte angewiesen: Mit Verlässlichkeit und Integrität werden Nachhaltigkeit und Langfristigkeit erreicht, mit Freiheit und Kreativität Flexibilität und Innovationskraft gesichert. Werte lohnen sich daher auch betriebswirtschaftlich. Für eine Reihe von Unternehmen ist die **ethische Kultur ein Markenzeichen**. Der Unternehmenserfolg fußt mehr denn je auf der Qualifikation und Kreativität ihrer Mitarbeiter. **Gute Personalpolitik** bietet den Mitarbeitern Chancen zur Entfaltung ihres Potentials. Führungskräfte haben dabei eine wichtige Vorbildfunktion. Die **Unternehmenskultur** prägt das Verhalten der Mitarbeiter und gibt den Partnern Orientierung. Vertrauen ist ein hohes Gut, das nicht leichtfertig verspielt werden darf.



Die **Denkschrift** hierzu:

„Eine an ethischen Maßstäben orientierte gelebte Unternehmenskultur trägt dazu bei, unternehmerische Anpassungsprozesse konstruktiv und menschenfreundlich zu gestalten.“ (Kapitel 1, Ziffer 22, S. 31)

„Im Blick auf diese Verantwortung für die Menschen im Unternehmen werden spezifische moralische Anforderungen an Unternehmer und Führungskräfte gestellt. Unternehmenskultur und Personalführung sind von entscheidender Bedeutung. Unternehmerische Führung gibt Ziele vor, muss Vertrauen schaffen und Wertmaßstäbe setzen.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 50, S. 58)

„Der Eigentümer-Unternehmer trägt die Hauptverantwortung und das Risiko für den Erfolg des Unternehmens, Manager sind von den Aufsichtsräten mit der Führung beauftragt worden. Führen bedeutet deshalb in erster Linie, auch den Führungskräften und Mitarbeitern Verantwortung vorzuleben. Sie müssen ebenfalls bereits sein, Verantwortung zu übernehmen und eine ganzheitliche Sicht zu entwickeln, Risiken abzuwägen und einzugrenzen.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 51, S. 59)

„Die notwendigen Veränderungsprozesse in einem Unternehmen können nicht gegen die Mitarbeitenden erfolgreich bewältigt werden. Unter ständig wechselnden Rahmenbedingungen kommt einer flexibilitätsfördernden und zugleich stabilitätsstiftenden Unternehmenskultur eine wachsende Bedeutung zu. Entscheidende Elemente einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur sind Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit. Sie tragen dazu bei, Anpassungsprozesse zu unterstützen, die Bewahrung von Unternehmens- und Verhaltenswerten zu erleichtern und das Miteinander aller Unternehmensebenen zu fördern. Werte stehen Veränderungsprozessen nicht im Weg. Im Gegenteil: Wenn ein Unternehmer notwendige Veränderungen ehrlich kommuniziert und die Mitarbeiter sich auf seine Unterstützung verlassen können, wenn auch ihre Bedürfnisse Eingang in die Unternehmenskultur finden, werden sie bereit sein, solche Prozesse konstruktiv zu unterstützen und damit im Ergebnis effizienter zu gestalten.“ (Kapitel 4.1, Ziffer 52, S. 59f.)

„Die Berufung zur Freiheit bedeutet in evangelischer Perspektive auch den Verzicht auf ethische

Einzelvorschriften, an die sich evangelische Unternehmer halten müssten. Unternehmer stoßen mit konkreten Leitlinien immer an Grenzen, da sie sich immer wieder völlig neuen Situationen konfrontiert sehen. Deswegen kommt es auf die grundlegenden Orientierungen an.“ (Kapitel 2.2.1, Ziffer 37, S. 46)

### **Unternehmen leben ihre (gesellschaftliche) Verantwortung**

Die deutschen Arbeitgeber sind sich ihrer ethischen Verantwortung bewusst und nehmen sie aktiv wahr. Dazu gehört primär die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Wettbewerb. Darüber hinaus sind Unternehmen auf ihre spezifische Weise engagiert. **Gesellschaftliche und soziale Verantwortung** ist zu einem Wettbewerbsfaktor für viele Unternehmen geworden: bei der Innovationsfähigkeit, dem Risikomanagement, der strategischen Ausrichtung, der Marktposition und der Motivation der Mitarbeiter. Gesellschaftliches Engagement ist in der Unternehmenskultur verankert. 96 % der Unternehmen engagieren sich gesellschaftlich.

Die **Denkschrift** hierzu:

„Unternehmen erfüllen ihre gesellschaftliche Aufgabe vor allem durch nachhaltiges, effizientes und erfolgreiches Wirtschaften. Angesichts eines weltweit weitgehend unregulierten Wettbewerbs wachsen ihr Einfluss und ihre Verantwortung. Dazu gehört die Einhaltung von nachhaltigen Sozial- und Umweltstandards, die in Richtung langfristiger Strategien entwickelt werden müssen. Darüber hinaus lohnt es sich für Unternehmen, auch bürgerschaftliche Verantwortung zu übernehmen.“ (These zu Kapitel 8.1, S. 102)

„Viele Unternehmen übernehmen weit über ihre traditionellen Handlungsfelder hinaus Verantwortung. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem das überproportionale kulturelle und soziale Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen im regionalen Kontext. Durch diese nicht auf den Unternehmenszweck bezogene Unterstützung tragen viele Unternehmer und Unternehmen im Sinne einer sozialpolitischen Verantwortung (»Corporate Citizenship«) freiwillig und verantwortungsvoll

ihren Teil zur Gestaltung unserer Gesellschaft bei.“ (Kapitel 8.1, Ziffer 107, S. 102f.)

### **Manager müssen Vorbild sein**

Die Soziale Marktwirtschaft braucht nicht nur Wettbewerbsregeln, sondern auch eine **Ethik der Verantwortung** als Sperre gegen Kontrollverlust und Maßlosigkeit. Jeder, der in der Wirtschaft Verantwortung trägt, muss an seinem Platz glaubwürdig durch sein eigenes Handeln dazu beitragen, die Menschen für eine freiheitliche Wirtschaftsordnung zu gewinnen. Die Wirtschaft und ihre Vertreter müssen Vorbilder für unsere Gesellschaft sein und sich höchsten Ansprüchen an ihr Handeln stellen. Verfehlungen müssen konsequent geahndet werden. Die Entscheidung über die **Höhe von Managergehältern** und -abfindungen gehört in die Unternehmen. Versuche der Politik, mit steuerlichen Sonderregelungen u. ä. auf die Gehaltsfindung Einfluss zu nehmen, schaden vor allem den Anteilseignern und schüren die Neiddebatte.

Die **Denkschrift** hierzu:

*„Dem immer wieder aufkommenden Ruf nach einer Begrenzung der Gehälter hat die Politik bisher nicht entsprochen – wohl zu Recht auch deswegen, weil sich ein eindeutiges Begrenzungskriterium nicht finden lässt, weil die Bemessung von Managergehältern Sache der Inhaber und der Anteilseigner der Unternehmen ist und weil es immer Ausweichverhalten, z.B. über die Gestaltung von (Zusatz-)Verträgen gibt.“ (Kapitel 6.2, Ziffer 89, S. 88)*

*„Grundsätzlich wird man auch aus Gerechtigkeitsgründen dann nichts gegen hohe und höchste Gehälter sagen können, wenn sie auf klar zu-rechenbarer Leistung beziehungsweise dem Beherrschen von Risiken und Gefahren und einer Steigerung des Unternehmenswerts beruhen, von der auch die Beschäftigten profitieren. Ungleichheiten der Einkommen aufgrund dieser Faktoren sind nicht immer ungerecht; sie können vielmehr dadurch, dass durch sie die Leistung der ganzen Organisation gesteigert wird, allen zugute kommen.“ (Kapitel 6.2, Ziffer 92, S. 90)*

*„Da eine unmittelbare gesetzliche Begrenzung der Dotierungen kaum die gewünschten Ergeb-*

*nisse zeigen würde, ist dringend ein freiwilliger Verhaltenskodex des führenden Managements zu empfehlen, um die größten Fehlentwicklungen einzuschränken. Gegebenenfalls ist zu prüfen, ob eine Begrenzung von Abfindungszahlungen gesetzlich unterstützt werden kann.“ (Kapitel 6.2, Ziffer 93, S. 91)*

*„Deshalb gilt es, für einen Geist des Wirtschaftens einzutreten, wie er in diesem Text beschrieben wird: für eine Wirtschaft mit allen und für alle. In ihr muss es Einkommensdifferenzen geben – aber für extreme Abstände gibt es keine Rechtfertigung! Die Unternehmen sollten diesen Grundsatz durch Selbstbindung immer wieder deutlich machen. (...) Es ist dringend zu empfehlen, dass Unternehmen, auch die großen familiengeführten Firmen, sich den »Corporate Governance Kodex« zu eigen machen.“ (Kapitel 6.2, Ziffer 95, S. 92)*