

**Vorwort von Prof. Dr. Ulrich Lehner
zum Buch „Die Kunst der verantwortungsvollen Führung“
(Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger)**

Unternehmensführung ist eine Kunst und setzt daher hohe handwerkliche Fähigkeiten voraus. Unternehmensführung betrifft die Führung des Unternehmens nach innen mit der gewünschten Wirkung nach außen.

Unternehmensführung betrifft aber auch die Art und Weise, wie eine Gesellschaft ihre Unternehmen führt, wie sie Wirtschaften gestaltet. Wir sind bei diesen Fragen in einem Zentrum unserer gesellschaftlichen Gestaltungsaufgaben. Prof. Leisinger geht sie sehr grundsätzlich an und leistet damit einen wertvollen Beitrag zur Reflexion und Kritik unseres Tuns, das allzu oft nicht langfristig und grundsätzlich ausgerichtet ist. Dass er dabei zum Gedankenabgleich die Gedankenwelt Erich Fromms benutzt, des bekennenden Anhängers eines sozialistischen Humanismus‘ mit einem ideal-sozialistischen, zutiefst kapitalismus-kritischen Weltbild, der einen neuen Menschen in einer neuen Gesellschaft schaffen möchte, einer sozialistischen, legt die Messlatte besonders hoch.

Die Marktwirtschaft erlebt aktuell immer wieder heftige Kritik, obwohl sie historisch als das effektivere Wirtschaftssystem beschrieben werden kann. Ist sie zukunftsfähig?

Die Wirtschaft ist das wichtigste, sicher aber das nötigste Subsystem der menschlichen Gesellschaft. Bei der Gestaltung dieses Systems der Daseinsfürsorge ist für Effektivität und Effizienz zu sorgen. Dies ist eine der hervorragendsten Aufgaben der Politik. Das Subsystem Wirtschaft steht mit den anderen Subsystemen der Gesellschaft in vielfältigen, komplexen Zusammenhängen, die es zu verstehen und zu gestalten gilt. Dabei gilt sicher, dass eine Theorie, die die kapitalistische Wirtschaftsordnung für das Ganze der Gesellschaft hält und alle menschlichen Beziehungen ökonomisiert, nicht zielführend ist. Was ist das Ziel der Gesellschaft und wie ist die Zielfunktion guter Unternehmensführung?

Das Unternehmen ist eingebettet in die verschiedensten Umfeld-Segmente, mit denen es – will es erfolgreich sein – in einem ausbalancierten Verhältnis stehen muss. Das wichtigste Umfeld-Segment ist der Absatzmarkt, aber auch der Beschaffungsmarkt, der Arbeitsmarkt, der Finanzmarkt, der Steuermarkt und in zunehmendem Maße der allgemeine, differenzierte Meinungsmarkt, der die allgemeine Reputation des Unternehmens bestimmt, müssen in ihren Erwartungen gemanaged werden. Corporate Social Responsibility (CSR) und die mit CSR verbundenen Berichtspflichten zeigen die veränderte Sicht von der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen.

Regelmäßig findet man in allen Beziehungen zwischen Unternehmen und den verschiedenen Umfeld-Segmenten Erwartungslücken vor, die gemanaged werden müssen. Denn mit (offenen) Erwartungslücken lässt sich langfristig nicht leben. So schwierig Unternehmensführung in der Sache sein kann, sie sollte einfach sein, wenn es um den Stil geht: Die Handelnden müssen mit Haltung handeln, in Verantwortung für ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter und alle anderen am Unternehmen beteiligten Gruppen. Sie müssen durch ihr Handeln das Vertrauen in das System – hier die soziale Marktwirtschaft – in ihrem Interesse und auch im Interesse der Gesellschaft immer wieder bestätigen.

In der Marktwirtschaft bedarf es aber auch kundiger und mündiger Bürger, die ihre Nachfrage im Interesse der Gesellschaft kontrollierend gestalten.

Die Führung des Unternehmens nach innen ist zielorientierte Kommunikation zwischen den Führenden und den Mitarbeitern, die auf Werten beruht und auf Werten besteht.

Das unternehmerische Handeln erfüllt den Eigennutz der Akteure nur im Erfüllen eines gesellschaftlichen Zweckes. Und daher kann eine an die Gesellschaft gerichtete Kommunikation einer Mission / Vision nur die Kommunikation einer gesellschaftlichen Bestimmung (purpose) sein. Auch die Mitarbeiter werden dies als Arbeitsinhalt wünschen.

Damit ist auch die Frage der Erfolgsmessung, die Frage des kurzfristigen und des langfristigen Erfolges, der inhaltlichen Nachhaltigkeit, die Frage des geeigneten Incentive-Systems und die Frage eines anreizkompatiblen Vergütungssystems angesprochen.

Die neueste Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex stellt insofern auch klar: Kapitalgesellschaften sollen so geführt werden, dass durch sie ein betriebswirtschaftlicher wie ein gesamtwirtschaftlicher Nutzen entsteht. Dies ist im Kern die marktwirtschaftliche Idee. Prof. Leisinger adressiert in seinem Buch die Vielfältigkeit der Facetten dieser Gestaltungsaufgabe. Ich möchte einen Appell an Unternehmensführer richten, sich intensiv in die Diskussion zur Gestaltung unseres Wirtschaftssystems einzubringen und dies zu tun auf ihrem umfassenden Erfahrungsschatz auch im internationalen Vergleich. Der ehrbare Kaufmann trägt auch politische Verantwortung.