

WERNER SCHWANFELDER

WIE SIE PROFIT
MACHEN UND
NEBENBEI DIE
WELT VERBESSERN
GEWINNBRINGEND UND
NACHHALTIG INVESTIEREN

LUDWIG
EBOOKS

**WERNER
SCHWANFELDER**

**WIE SIE
PROFIT MACHEN
UND NEBENBEI
DIE WELT
VERBESSERN**

Gewinnbringend
und nachhaltig investieren

LUDWIG 

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Zugänglichmachung, insbesondere in elektronischer Form, ist untersagt und kann straf- und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Die Inhalte in diesem Buch sind von Autor und Verlag sorgfältig geprüft. Allerdings ist keine der Aussagen des Autors als konkrete Anlage- oder Kaufempfehlung zu verstehen. Weder der Autor noch der Verlag können daher Haftung für Schäden übernehmen, die aus der Interpretation oder Umsetzung der in diesem Buch getroffenen Aussagen resultieren.

Copyright © 2012 by Ludwig Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München.

www.ludwig-verlag.de

Redaktion: Dr. Annalisa Viviani, München

Umschlaggestaltung: Eisele Grafik-Design, München

Umschlagabbildung: Kalenik Hanna / Shutterstock

Satz: Leingärtner, Nabburg

ISBN 978-3-641-08549-0

V005

Prolog: Geld bestimmt unser Leben

Geld regiert die Welt. Diesen Spruch kennt jeder. Wenngleich diese Aussage berechtigten Anlass zur Kritik gibt, bestimmt das Geld das Leben in unserer Gesellschaft grundlegend. Es ist offensichtlich, dass derjenige, der kein Geld hat, »arm dran« ist. Da nützt es nichts, wenn Politiker, Kirchenleute oder Gutmenschen Einwände dagegen erheben. Von Franz Müntefering, dem ehemaligen Bundesminister für Arbeit und Soziales, ist der Satz überliefert: »Geld regiert die Welt, da kann man halt nix machen – das akzeptiere ich nicht.« Man könnte sich fragen, ob diese Meinung nicht etwas realitätsfern ist. Ich gehe davon aus, dass dieser Satz stimmt. Aber ich ziehe daraus eine andere Schlussfolgerung: Wenn Geld tatsächlich die Welt regiert, dann können doch die, die Geld haben, versuchen mitzuregieren. Mit anderen Worten: Ich versuche mein Geld so anzulegen, dass es die Gesellschaft verändert – nach meinen Vorstellungen natürlich.

Wie viel Macht haben wir?

Die Macht der Geldanleger sollte man weder über- noch unterschätzen. Dies sei anhand eines Beispiels erklärt: Die Organisation Foodwatch hat eine Studie herausgebracht, in der nachgewiesen wird, dass Finanzinvestoren durch Spekulation auf den Agrar-Rohstoff-Märkten die Nahrungsmittelpreise in die Höhe treiben. Unter den Spekulanten wurde namentlich auch die Deutsche Bank aufgeführt. Als Reaktion auf diese Studie haben über 60 000 Deutsche per E-Mail oder Post die Deutsche Bank aufgefordert, aus dieser Art von Finanzgeschäften auszusteigen. Der damalige Noch-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank AG, Josef Ackermann, sagte zumindest zu, den Sachverhalt gründlich zu überdenken. Wir werden sicherlich in der Presse nachlesen können,

ob sich die Deutsche Bank dem Druck der nachhaltigen Geldanleger beugt. Wenn nicht, müssen wir den Druck erhöhen.

Wahrscheinlich ist es besser, die Herrschaft des Geldes zu akzeptieren und selbst die richtige Einstellung zum Geld zu finden. Es gibt den alten Spruch aus der Militärgeschichte: »Wenn du deinen Feind nicht besiegen kannst, verbünde dich mit ihm.« Wenn man das Geld als Feind betrachtet (wobei ich nicht so weit gehen möchte), dann sollte man sich überlegen, wie man den Feind, also das Geld, bestmöglich nutzen kann.

Geld arbeitet. Ein Werbespot will uns suggerieren, dass Geld dies sogar tut, wenn wir schlafen. Aber das stimmt nicht. Es vermehrt sich auch nicht von selbst. Mit Geld werden Projekte finanziert, die einen Mehrwert erwirtschaften. An den Projekten arbeiten Menschen. Ihr Können und ihre Fähigkeiten generieren den Mehrwert. Nicht das Geld arbeitet, sondern Menschen arbeiten, und ich beteilige mich als Geldanleger an den Löhnen, den Materialien, der Ausbildung und an allem, was zur Vermehrung dieses Wertes beiträgt.

Die wichtigsten Geldplayer sind zugegebenermaßen die Banken. Sie sind die Repräsentanten des Geldsystems. Sie wirtschaften mit Geld. Man muss aber über die Rolle der Banken gründlich nachdenken und sich die Frage stellen: Sind die Banken die Player, oder bin ich der Player, wenn ich der Bank sage, was sie mit meinem Geld machen soll? Wer bewegt das Geld? Verfügen die Banken über eigenes Geld? Eigentlich nicht, denn es ist das Geld der Anleger und Aktionäre. Damit bin ich unwiderruflich in der Rolle des Players. Theoretisch – und auch praktisch – kann jeder Einzelne der Bank sagen, was sie mit seinem Geld machen soll. Als Aktionär kann ich die Politik der Bank oder eines anderen Unternehmens mitbestimmen. So mancher vertritt jedoch die Auffassung: Ich bin nur ein armes Würstchen, was bringt mein Spargroschen? Wer so denkt, hat sich bereits aufgegeben.

Über Geld spricht man nicht ...

Stimmt das? Der Ausspruch des US-amerikanischen Öltycoons und Industriellen Jean Paul Getty – nachzulesen u. a. im *Handelsblatt* vom 7. Februar 2001 – geht noch weiter: Über Geld spricht man nicht, man hat es. Das heißt, nur Menschen, die kein Geld haben, reden über Geld. Dies mag tendenziell zutreffen, weil sie aus zwingender Notwendigkeit über diesen Mangel klagen. Meines Erachtens wird diese Einstellung in Deutschland besonders gepflegt. Zwar streiten sich Eheleute über Geld, aber mit Freunden spricht man nicht darüber. Ich weiß nicht, was meine Freunde verdienen, ob sie Schulden haben und was sie sich leisten können. Es entspricht nicht unserer – deutschen – Art, über Geld zu reden und schon gar nicht über unser persönliches Verhältnis zum Geld. Der Verdienst der »Ackermänner« ist aus Zeitungsschlagzeilen bekannt, aber das Vermögen der Müllers und Hubers nicht. Und auch der Gerichtsvollzieher zeigt taktvolle Zurückhaltung (jedenfalls beim ersten Besuch).

Andere Völker und Nationen haben weniger Hemmungen in dieser Hinsicht. Die Amerikaner reden beispielsweise gern übers Geld. Wir müssen uns überlegen, ob unser Schweigen richtig ist. Erst wenn wir über Geld reden (nicht angeben), können wir auch mit Geld arbeiten. Im Brustton der Überzeugung beteuert man: »Geld allein macht nicht glücklich.« Aber jeder weiß, dass man ohne Geld auch leicht unglücklich werden kann. Es ist offensichtlich, dass Geld die Menschen bewegt. Jean Paul Getty hat das so ausgedrückt: »Wenn man kein Geld hat, denkt man immer an Geld. Wenn man Geld hat, denkt man nur noch an Geld.«

Was ist eigentlich Geld?

Geld ist eine Münze oder ein Schein, eine Kontonummer, ein Bankauszug, eine Überweisung, ein Onlineclick. Nicht mehr. Wenn wir uns dies klarmachen, könnten wir eigentlich gelassener damit umgehen. Aber hinter Geld baut sich ein anderer Begriff auf: Macht. Mit Geld hat man Macht. Mit Geld kann man nicht nur Sachen und Dienstleistungen kaufen. Man kann damit auch Menschen kaufen. Diktatoren konnten sich schon immer Soldaten kaufen. Mit Geld

kann man einen Mörder dingen. Mit Geld kann man Menschen bestechen. Mit Geld kann man allerdings auch Menschenleben retten. Es liegt also an uns und nicht am Geld, wie wir es verwenden und was wir aus unserem Geld machen. Wenn wir nicht in der richtigen Art und Weise damit umgehen, übernimmt das Geld eventuell die Macht über uns.

Geld ist im Grunde nichts anderes als ein bequemes Tauschmittel. Man könnte sogar mutmaßen, dass praktische Menschen das Geld erfunden haben. Vor dem Geld existierte nur Tauschhandel, der jedoch im größeren Maßstab recht unpraktisch war. Erst mit dem Geld konnte man den Austausch von Waren und Dienstleistungen besser organisieren. Dabei übernimmt Geld nicht die Funktion von Tauschware, es wird zum Wertmaßstab. Dinge wurden plötzlich »geldwert«. Der Philosoph und Ökonom David Hume hat in seinem Aufsatz »Of Money« aus dem Jahr 1752 geschrieben: »Geld ist, genau genommen, keine Handelsware, sondern nur das Instrument, auf das Menschen sich geeinigt haben, um den Tausch von Waren zu erleichtern.«

Die meisten wirtschaftlich denkenden und agierenden Menschen, die das Geld nutzen, vertrauen dem abstrakten Wert von Geld. Sie sind sich sicher, dass sie dafür einen Gegenwert an Produkten und Dienstleistungen erhalten. Das hat der ehemalige Präsident der Deutschen Bundesbank, Hans Tietmeyer, immer wieder gepredigt und auch in einem Interview mit der Zeitschrift *Sache, Wort, Zahl* (1999) wiederholt: »Beim Geld zählt Vertrauen!« Daraus ergibt sich eine wichtige Schlussfolgerung: Geld funktioniert nur, wenn man Vertrauen in seinen Wert hat.

Geld ist nur ein Wertmaßstab

Vieles hat sich in der Welt verändert, aber die Funktion des Geldes ist im Grunde gleich geblieben. Es ist immer noch nicht mehr als ein Wertmaßstab. Geld hat im Prinzip keine lebenserhaltende Funktion: Man kann es nicht essen und nicht trinken. Man kann sich daran nicht wärmen, und es schützt nicht vor Regen. Es macht einen weder intelligenter noch weiser. Es macht einen nicht gesund. Daher ist

Geld eigentlich nichts anderes als eine Illusion. Man muss allerdings zugeben, dass es eine recht erfolgreiche Illusion ist, die sich weltweit durchgesetzt hat. Die Illusion wird genährt von der Erfahrung, dass man für einen Euro ein Produkt, ein Brot, Milch, Wurst erhält. Wir sind daran gewohnt, dass sich das Verhältnis zwischen Geld und Produkt verändert, sei es, dass Preise herabgesetzt oder erhöht werden, dass wir eine Gehaltserhöhung bekommen, dass wir mit einer gewissen Inflation rechnen. Dies alles stört die Illusion nicht. Es wird erst anders, wenn sich die Preise über ein gewisses Maß hinaus einseitig verändern, wenn man Geld eben nicht mehr als Wertmaßstab benutzen kann. Dann geht das Vertrauen in das Geld verloren – und vermutlich auch bald in unsere Gesellschaft.

Wenn man sein Geld an der Börse anlegt, spricht man gern von Buchgeld. Ist dies Geld zweiter Klasse? Wie fühlt man sich, wenn man Geld an der Börse gewinnt oder verliert? Hierzu hat der ungarisch-amerikanische Finanzexperte André Kostolany in der NDR-Talkshow 1982 eine sehr interessante Aussage gemacht: »Wer viel Geld hat, kann spekulieren. Wer wenig Geld hat, darf nicht spekulieren. Wer kein Geld hat, muss spekulieren.«

Die Geldreligion

Geld stinkt nicht – *pecunia non olet*. Diese Redewendung geht auf den römischen Kaiser Titus Flavius Vespasianus zurück. Es wird überliefert, dass er von seinem Sohn getadelt wurde, weil er die römischen Bedürfnisanstalten mit einer Steuer belegt hatte. Darauf habe der Kaiser seinem Sohn das so eingenommene Geld unter die Nase gehalten und ihn gefragt, ob es streng rieche. Die lateinische Feststellung ist der Ausgangspunkt der uns heute noch geläufigen Redensart, um den Erwerb von Geld aus unsauberer Einnahmequellen zu rechtfertigen. Und sogar der kaiserliche Name hat sich in diesem Zusammenhang gehalten: Die öffentlichen Toiletten in Paris heißen noch heute »Vespasiennes«, und auch in Italien werden sie bisweilen noch »Vespasiani« genannt (http://de.wikipedia.org/wiki/Pecunia_non_olet). Wir haben uns angewöhnt zu glauben, dass man mit Geld alles erreichen kann. Für

viele scheint der Gelderwerb zum Lebensziel geworden zu sein, um in kurzer Zeit möglichst viel zu gewinnen. Kann dies der Sinn des Lebens sein? Der Schauspieler, Autor und Regisseur Sir Peter Ustinov hat – wie in dem 2001 erschienenen Bändchen *Peter Ustinovs geflügelte Worte* nachzulesen ist – einmal erklärt, der Sinn des Lebens sei etwas, das keiner genau wisse. Jedenfalls habe es keinen Sinn, der reichste Mann auf dem Friedhof zu sein

Natürlich ist die Geldwirtschaft für unsere Gesellschaft unverzichtbar. Aber die Menschen zeigen in ihrem unterschiedlichen Streben nach Geld, welchen Stellenwert sie ihm als ihrem Lebenssinn einräumen. Es ist unbestritten, dass wir Geld zum Leben benötigen. Aber uns ist nicht der Einsatz vorgegeben, den der Erwerb des Geldes kostet. Hierzu passt gut eine Geschichte, die über Thales von Milet überliefert ist. Der Philosoph und Mathematiker wurde zwar hochverehrt, aber auch verspottet, weil er angeblich weltfremd und tollpatschig gewesen sein soll. Schon damals wusste jeder Zeitgenosse, dass man mit Philosophie keine Reichtümer erwerben konnte. Thales besaß aber Kenntnisse über den Einfluss der Sterne und sah voraus, obwohl es noch Winter war, dass der Sommer eine reiche Olivenernte erwarten ließ. Da er nicht so viel Geld besaß, um einen Olivenhain zu erwerben, mietete er alle Olivenpressen in der Umgebung. Er bekam sie preiswert, weil die anderen über ihn lachten. Als zur Erntezeit alle Pressen gleichzeitig benötigt wurden, konnte er den Preis frei gestalten und verdiente eine Menge. Er bewies jedenfalls, dass auch Philosophen über Geschäftssinn verfügen. Selbstverständlich kann man sich jetzt zu Recht fragen, ob diese kapitalistische Einstellung auch moralisch einwandfrei ist. Aber was ist moralisch? Wer ist die moralische Instanz, die uns weiterhelfen kann? Vielleicht die Bibel.

Am häufigsten wird in diesem Zusammenhang eine Stelle aus dem Matthäus-Evangelium zitiert (Mt 22,21). Dort heißt es: »Gebt dem Kaiser, was des Kaisers ist.« Damit positioniert sich Jesus eindeutig. Er verweigert sich nicht dem Geld, aber er betont deutlich, welche Bedeutung er ihm beimisst. Er weist nachdrücklich darauf hin, dass Geld zur weltlichen Macht gehört. Jeder Bürger muss seine Steuern zahlen, seinen finanziellen Beitrag an der Gesellschaft leisten.

Daraus lässt sich folgern, dass Jesus das Geld als eine Einrichtung ansieht, die den Menschen auf keinen Fall beherrschen darf. An anderer Stelle (Mt 6,24) warnt Jesus die Menschen davor, dem Mammon zu dienen. Das Wort Mammon leitet sich vom aramäischen *mamona* (Vermögen, Luxus, Reichtum) ab und gelangte über seine griechische Schreibweise in die Bibel. In Volksglaube und Literatur wurde Mammon als personifizierter Reichtum zu einem Dämon, der den Menschen zum Geiz verführt. So ist die Aussage Jesu als Aufforderung zu interpretieren, bei der Anwendung von Geld zwischen anständigem Lebenswandel und der Verführung durch Dämonen zu unterscheiden.

Die Aussage der Bibel betrifft jeden von uns: Wir müssen verantwortungsvoll mit dem Geld umgehen: Zum einen dürfen wir uns vom Geld nicht verführen lassen und es als Götzen anbeten. Zum anderen sollen wir unser Geld verantwortlich nutzen. Im ersten Brief an Timotheus heißt es: »Die Menschen sollen wohltätig sein, reich werden an guten Werken, freigebig sein und, was sie haben, mit anderen teilen. So sammeln sie sich einen Schatz als sichere Grundlage für die Zukunft ...« (1 Tim 6,18). Es ist also durchaus moralisch einwandfrei, Besitz und Vermögen in Dankbarkeit zu genießen, wenn man nicht selbstsüchtig handelt, sondern auch an den Nächsten denkt.

Unser liebes Geld

Um welchen Geldwert handelt es sich überhaupt? Wie groß ist unser (privates) Vermögen in Deutschland? Das Gesamtprivatvermögen der Deutschen erreichte im Jahr 2010 einen Wert von 4,88 Billionen Euro. Ein hohes Sparvolumen und eine gute Börsenentwicklung haben diese Entwicklung möglich gemacht. Nun haben solche Summen immer den Nachteil, dass man sie nicht richtig begreifen kann. Wenn man diese 4,88 Billionen Euro durch die Anzahl der Bürger Deutschlands teilt, ergibt sich, dass im Durchschnitt jeder Bundesbürger über 59 900 Euro verfügt, das sind übrigens fast 3 000 Euro mehr als Ende 2009. (Allerdings darf man nicht verschweigen, dass nach dem Stand von 2010 jeder Bundesbürger 25 000 Euro öffentliche Schulden zu tragen hat. 2008 waren es erst 18 800 Euro.)

Wie haben die Deutschen ihr Geld angelegt? Rund 38 Prozent des Geldvermögens haben die Bundesbürger als Sicht-, Termin- oder Spareinlagen bei Banken oder Sparkassen geparkt. Fast 29 Prozent ihres Vermögens sind in Versicherungen und knapp 6 Prozent in Pensionsfonds angelegt. In Wertpapieren – also Aktien, Investmentfonds, Anleihen oder Beteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen – waren knapp 28 Prozent angelegt. Die Deutschen haben also das Vertrauen in den Kapitalmarkt weitgehend verloren, denn vor zehn Jahren hatten sie noch fast 35 Prozent ihres Vermögens in Wertpapiere investiert.

Diese Veränderung spiegelt die Krisenerfahrung der deutschen Sparer wider. Zahlreichen Publikationen zufolge ist Sicherheit für die absolute Mehrheit der Geldanleger das wichtigste Kriterium für die Geldanlage. Erst danach rangiert die Rendite.

In diesen Kontext fügt sich auch eine interessante Meldung aus Dänemark. Gewöhnlich sind Staatsanleihen (von wirtschaftlich soliden Staaten) sicher, aber die Rendite lässt zu wünschen übrig. Nun hat die dänische Zentralbank Geldmarktpapiere platziert mit einer Rendite unter null Prozent. Faktisch zahlen die Anleger also eine Prämie. So viel bedeutet den Anlegern heute Sicherheit.

Zeit für eine neue Rangordnung der Werte

Da immer mehr Menschen bereit sind, sich für den Erhalt der Umwelt, für soziale Gerechtigkeit, Frieden und die Achtung der Menschenwürde einzusetzen und ihre Ersparnisse in diesem Sinn gezielt anzulegen, ist eine Anleitung zu verantwortungsvollem Handeln unbedingt nötig. Eine solche Anleitung aufgrund meiner eigenen Erfahrungen ist Ziel des vorliegenden Buches.

Leider wird es nicht möglich sein, ein paar einfache Tipps zu geben. Der Geldanleger muss sich selbst mit der Materie befassen und alle Aussagen kritisch begleiten, auch meine. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat uns gelehrt, dass wir uns nicht blind auf irgendwelche Empfehlungen verlassen können, sondern dass wir unsere Kompetenz einbringen und – sofern sie nicht ausreichend ist – aufbauen müssen. Jeder trägt selbst die Verantwortung für seine Anlageentscheidung.

Ein ethisches Investment ist eine Alternative zu den herkömmlichen Anlageformen. Die Anlageformen selbst unterscheiden sich nicht von den bisherigen, nur die Inhalte des Investments sind anders. Ziel ist es, das Geld in ökologisch und sozial verantwortliche Unternehmen zu investieren. Die Geldanlage wird in diesem Sinn ein wichtiger Beitrag zum Erhalt einer lebenswerten Umwelt und zur effizienteren Nutzung natürlicher Ressourcen. Dabei steht als Ziel im Vordergrund eine Geldanlage, die sowohl umwelt- und sozialverträglich als auch rentabel ist.

Geld macht nicht glücklich – aber kein Geld zu haben macht einen auch nicht glücklich. Darum ist es vielleicht doch besser, welches zu haben. Einer Studie der Universität Essex zufolge macht Sparen glücklich: Menschen, die regelmäßig Geld zurücklegen und ein klares Konzept für ihr Sparen haben, sind glücklicher als die, die nur nach Rentabilität trachten. Solide sparen kann man aber nur, wenn man dazu das notwendige Wissen hat.

Die britische Studie kommt zu dem Schluss, dass es wichtig ist, die Menschen fit zu machen im Umgang mit dem Geld. Sie sagt allerdings nichts darüber aus, ob Menschen, die ihr Geld umwelt- und sozialverträglich anlegen, noch glücklicher sind. Das ist aber

ernstlich anzunehmen. Mit meinem Buch möchte ich den Leser in diesem Sinn überglücklich machen.

Nachhaltigkeit – der größte Paradigmenwechsel der Neuzeit

Was ist Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit bedeutet, wie in Wikipedia nachzulesen ist, im ursprünglichen Wortsinn »eine ›längere Zeit anhaltende Wirkung‹ und im übertragenen, ursprünglich forstwirtschaftlichen Sinn ›forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann‹. Das Wort entstammt von ›nachhalten‹, mit der Bedeutung ›längere Zeit andauern oder bleiben‹. Im modernen Sinn kommt der Gedanke hinzu, dass auch in anderen Bereichen etwas andauern, bleiben, nachwirken oder haltbar sein kann oder soll noch lange, nachdem es gebaut oder in Bewegung gesetzt wurde. Gegenüber Häusern aus Stroh, die der Wind jedes Jahr wegweht, sind Häuser aus Stein, die lange bestehen, vereinfacht ausgedrückt also nachhaltig; die aus Stroh hingegen nicht.«

Im Jahr 1560 wurde in der kursächsischen Forstordnung festgelegt, dass nur so viel Holz geschlagen werden darf, wie nachwachsen kann. Angewandt wurde der Begriff Nachhaltigkeit erstmals in einer Publikation von Hans Carl von Carlowitz aus dem Jahr 1713, in der von der »nachhaltenden Nutzung« der Wälder die Rede ist. »Nachhaltigkeit der Nutzung« beschreibt also ursprünglich die Bewirtschaftungsweise eines Waldes: Es wird immer nur so viel Holz entnommen, wie nachwachsen kann, sodass der Wald nie ganz abgeholt wird, sondern sich immer wieder regenerieren kann.

Dann wurde der Ausdruck »nachhaltig« in den englischen Sprachgebrauch aufgenommen. Im erweiterten Sinn eines »Zustands des globalen Gleichgewichts« taucht der Begriff »sustainable« 1972 im Bericht *Die Grenzen des Wachstums* vom Club of Rome erstmals an prominenter Stelle auf. Der Sachverständigenrat gibt folgende Definition für Nachhaltigkeit: »Regenerierbare lebende Ressourcen

werden in dem Maße genutzt, wie Bestände natürlich nachwachsen.« Mittlerweile hat der Begriff längst auch Eingang in die Finanzpolitik gefunden und wird inflationär in allen Bereichen des Lebens gebraucht.

Der Enquetekommission des Deutschen Bundestags zufolge setzt sich der Begriff der Nachhaltigkeit aus drei Komponenten zusammen – einer ökologischen, ökonomischen und sozialen –, die auch als Drei-Säulen-Modell bezeichnet werden.

Die ökologische Nachhaltigkeit beschäftigt sich mit der Erhaltung von Natur und Umwelt für die nachfolgende Generation. Die ökonomische Nachhaltigkeit hingegen beschreibt wirtschaftliches Handeln mit dem Ziel eines dauerhaften Wohlstands. Hierzu gehört der Schutz wirtschaftlicher Ressourcen vor der Ausbeutung. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, dass man zum einen Kostenbewusstsein entwickelt, zum anderen aber auch die Notwendigkeit von sinnvollen Investitionen erkennt.

Die soziale Nachhaltigkeit bezieht sich auf die mögliche Teilnahme aller Menschen an der Gemeinschaft. Vermutlich sollte man den sozialen Begriff aber weiter fassen. Es geht darum, wie wir unsere Mitmenschen behandeln.

Nachhaltigkeit ist ein ganzheitlicher Ansatz und darf nicht nur ökologisch betrachtet werden (was häufig geschieht), sondern in enger Verbindung mit sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Die zentrale Frage lautet: Welches Handeln gewährleistet, dass auch künftige Generationen davon profitieren oder zumindest keinen Schaden nehmen?

Im Abschlussdokument der von den Vereinten Nationen eingesetzten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, dem sogenannten Brundtland-Bericht *Unsere gemeinsame Zukunft* aus dem Jahr 1987, wird das Konzept der Nachhaltigkeit (Teil I, »The Global Challenge«, Kapitel 3 »Sustainable Development«, Artikel 27) wie folgt definiert: »Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.« Das von diesem Leitgedanken inspirierte Konzept der Dauerhaftigkeit und Zukunftsfähigkeit stellt

einen Paradigmenwechsel dar und wird zum Schlüsselbegriff für so manche Entscheidung für oder gegen eine Geldanlage. Für eine neue Generation von Anlegern steht an erster Stelle die Erfüllung von Nachhaltigkeit, und dann erst folgen die bekannten Parameter wie Sicherheit, Rendite und Liquidität.

Somit werden »nachhaltige Vermögensanlagen« aus ihrem Nischendasein befreit und steigen in der Gunst der Anleger. Diese veränderte Einstellung der Geldanleger ist nichts anderes als ein Abbild des gesellschaftlichen Wandels. Die ersten Veränderungen konnte man bereits Mitte der Neunzigerjahre beobachten, aber erst durch die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Idee größeren Zuspruch erhalten. Den Investoren liegt es zunehmend am Herzen, bei ihrer Anlageentscheidung neben der Rendite auch soziale und ökologische Kriterien zu berücksichtigen. Mittlerweile haben auch die Unternehmen (als Investitionsobjekt) und die Banken (als Investitionsvermittler) dies erkannt und sich auf die Nachfrage eingestellt. Sie müssen sich diesem neuen Trend stellen, da die Geldanleger, also die Kunden, »nachhaltige« Produkte verlangen. Geschäfte in dieser Sparte macht nur der, der im Trend liegt. Darum beugen sich die Banker dem Druck ihrer Kunden – ein Zeichen dafür, dass die Geldanleger eine Chance haben, mit ihrem Geld Einfluss zu nehmen.

Auf dem Kirchentag 2011 in Dresden ging es auf einem Podium genau um diese Frage. Was machen die Banken mit dem ihnen anvertrauten Geld? Jürgen Fitschen, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank gab darauf eine klare Antwort: »Wir legen das Geld dort an, wo der Kunde will.« Die Deutsche Bank etwa habe gelernt, dass die Kunden keine Anlage von Geldern bei Rüstungskonzernen mögen. Aus diesem Grund hat man alle Anteile an Unternehmen der Rüstungsindustrie aus dem Portfolio gestrichen. Die Banken scheinen also verstanden zu haben, wie sie verstärkt den Gedanken der Nachhaltigkeit zumindest als Qualitätsmanagement, Wettbewerbsfaktor und Risikomanagement nutzen können. Und sie haben auch erkannt, dass die Anleger, die Investoren, das Sagen haben. Die Kunden haben mit ihrem Geld diese neue Strategie

erzwungen, was durchaus als Teil- oder Anfangserfolg verbucht werden kann.

Krisen als Chance

Im Verlauf der Geschichte hat die Welt schon so manche Finanzkrise erlebt. Im Zentrum solcher Krisen steht das Geld. Wenn ein Unternehmen Bankrott macht, gehen Arbeitsplätze verloren, aber auch diese sind letztendlich Geld. Der Arbeitslohn fehlt den Mitarbeitern. Dem Staat entgehen Steuern, dem Unternehmen Umsatz und Gewinn.

Jede Krise bewirkt ein Umdenken, denn sie ist Höhe- und gleichzeitig Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung. Krise ist eine Änderung des Istzustands und kann auch Verbesserung bedeuten. Da den meisten Menschen Veränderungen schwerfallen, führt die Krise in der Bedeutung von Wandel zu einer Belastung. In Krisenzeiten ist das Denken fast ausschließlich auf die Katastrophe gerichtet und kaum auf einen möglichen glücklichen Ausgang, auf den Aufschwung. Angst und Panik trüben das Urteilsvermögen. Dabei bedenkt man nicht, dass eine erfolgreiche Bewältigung der Krise durchaus möglich ist, wenn man sich mit der Krise ernsthaft auseinandersetzt, den Verlauf analysiert und mit Kompetenz reagiert bzw. nach Lösungen sucht.

Betrachtet man den Verlauf der Finanz- und Wirtschaftskrise, so vermisst man das erforderliche überlegte Handeln. In Deutschland gibt es bestimmt viele kompetente Menschen, die einen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten können und dies auch tun. Aber es gibt auch viele, die die Krise mit wenig hilfreichen Kommentaren anheizen. Interessant ist auch die Rolle der Medien. Sie tragen nichts zur Lösung von Krisen bei, sondern verstärken sie nur, weil sie Istzustände schildern (ihr Auftrag ist die Berichterstattung), diese oft sogar dramatisieren (ihre Aufgabe ist auch, Aufmerksamkeit zu erregen) und dadurch die Menschen in Panik versetzen.

Nach Ansicht der meisten Experten gehört zu einer gemeinsamen Währung auch eine gemeinsame Finanzpolitik. Das ist zwar eine einleuchtende Forderung, aber zugleich eine Illusion. In der Presse

wird oft der Wunsch nach weltweiten konzertierten Aktionen laut. Das ist nicht realistisch. Jedes Land hat seine eigenen Anliegen und Ziele. Und meistens setzt sich der Stär-kere durch. Die Chinesen wollen den Dollar als Leitwährung abschaffen. Die US-Amerikaner pumpen zwei Billionen Dollar in die Wirtschaft. Und die Europäer kämpfen mit einer Schuldenkrise. Obwohl alle diese Themen zusammenhängen und ein konzertiertes Handeln effektiver wäre, kann man dies nicht ernsthaft verlangen. So reif sind weder die Staatenlenker noch ihre Völker.

Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass selbst Handlungen, die als international bezeichnet werden, in Wirklichkeit nur national ausgerichtet sind. Was die Komplexität der Krise nicht vereinfacht, sondern eher verkompliziert. Zudem stellt man fest, dass Verhandlungsergebnisse nicht klar genug vermittelt werden können. Schon gar nicht, welche Konsequenzen sie beinhalten. Für die Kommunikation mit den Bürgern sind einfache Aussagen über einfache Handlungen erforderlich. Ein gelungenes Beispiel dafür war die Abwrackprämie. Wirtschaftlich hatte sie wohl wenig Sinn, kostete viel Geld und hat der Krise kein Ende gesetzt, aber sie demonstrierte dem Volk Handlungsfähigkeit. Der psychologische Effekt war verblüffend, mehr hat man jedoch dadurch nicht erreicht.

Eine einfache Lösung: verantwortliches Handeln

Die einfachste Lösung scheint mir verantwortliches Handeln zu sein. Es beinhaltet Umsicht und Überlegung. Jeder Mensch sollte sich um sachgerechtes Handeln bemühen, bei dem die Interessen und Bedürfnisse der anderen angemessen berücksichtigt werden.

Das populistische Auftreten einiger Politiker ist meistens nicht verantwortungsbewusst. Journalisten tragen eine große Verantwortung: Sie haben die Aufgabe, über komplexe Sachverhalte allgemein verständlich zu berichten, sie jedoch nicht zu verdrehen und zu pessimistisch darzustellen. Und sie müssen ein gewisses Vertrauen in die Entscheidungsträger vermitteln.

Das derzeitige Feindbild sind die Manager, insbesondere die Banker. Die Bevölkerung verbindet mit ihnen nur Gier und

Selbstbedienungsmentalität. 80 Prozent der bundesdeutschen Bürger plädieren dafür, Managergehälter (desgleichen Sportlerhonorare) nach oben zu begrenzen. Aber unabhängig von der Höhe des Gehalts ist es legitim zu fragen, ob Manager verantwortlich handeln.

Verantwortlich handeln bedeutet, von Anfang an bereit zu sein, die Konsequenzen für das eigene Handeln zu tragen. Ohne Kompetenz ist verantwortliches Handeln nicht vorstellbar. Wer keine entsprechende Kompetenz hat, sollte lieber nicht handeln. Kompetenz bedeutet auch »intelligent handeln«. Darunter versteht man unter anderem die Fähigkeit, das Wesentliche zu erkennen und sich auf das Wichtige zu konzentrieren. Daraus ergibt sich eine realistische Chance, Lösungen zu erarbeiten.

In Politik und Wirtschaft hat man häufig den Eindruck, dass es den Entscheidungsträgern an Kompetenz mangelt und höchstens guter Wille übrig bleibt. Guter Wille genügt aber nicht. Es besteht nämlich die Gefahr, dass in dem Bewusstsein, Gutes zu tun, falsche Entscheidungen getroffen werden. Das gilt selbstverständlich auch für Investmentbanker und für alle Bürger.

Außer der Kompetenz ist die Risikobeherrschung entscheidend. Notwendige Voraussetzung hierfür ist ein gutes Risikomanagement: die Fähigkeit, Risiken systematisch zu erfassen, zu bewerten und Maßnahmen zu deren Bewältigung zu ergreifen. Das Risikomanagement stellt zumindest sicher, dass die Auseinandersetzung mit vorhandenen und zukünftigen Risiken systematisch und nachhaltig erfolgt. Risikomanagement muss aber auf einer allgemein anerkannten ethischen Basis erfolgen, sonst wird es nur zum abstrakten Managementbegriff.

Einbahnstraße Unredlichkeit

In der Finanz- und Wirtschaftskrise konnte man eine gewisse Form von Unredlichkeit feststellen. Es gab »Entscheidungen ohne Alternativen«, die sich jeder Beurteilung entziehen. Zudem war die Politik anscheinend gezwungen, jede Handlung als große Leistung zu verkaufen. Diese Unredlichkeit kalkulieren wir bei Verlautbarungen aus Politik und Wirtschaft heute einfach mit ein.

Unethisches Verhalten schien zumindest in der Krise kein Grund für ein schlechtes Gewissen zu sein. Die Maßstäbe dafür, was redlich und was unredlich ist, gingen verloren.

In einer solchen Situation reduziert sich die Gesellschaft (fast) auf das sarkastische Bonmot: »Jeder denkt nur an sich. Damit ist ja an alle gedacht.« Dieser Spruch schmerzt, weil eine Wahrheit dahintersteckt. Die Unredlichkeit betrifft alle Gesellschaftsschichten und alle Politikbereiche. Und damit auch jeden Einzelnen.

Besonders deutlich wird die Unredlichkeit bei den Profiteuren der Finanzkrise. Ein wunderbares Beispiel dafür ist John Alfred Paulson. Er verdankt seine Berühmtheit der Tatsache, dass er während der Subprimekrise rechtzeitig gegen den Immobilienmarkt gewettet hatte. Im Krisenjahr 2007 verdiente er dadurch rund 3,7 Milliarden Dollar. Das Investmentmagazin *Alpha* setzte ihn in der Liste der »Kings of Cash« auf Platz 1. Die *Financial Times Deutschland* bezeichnete ihn – Wikipedia zufolge – als »Subprime-Krösus«. Ich finde es unredlich, wenn ein Fondsmanager dafür gelobt wird, dass er unanständig viel Geld verdient hat. Er hat Geld verdient zu Lasten von vielen, die verloren haben. Wenn jemand als Krösus bezeichnet wird, so ist dies durchaus schmeichelhaft gemeint, denn Krösus war im 6. Jahrhundert v. Chr. der letzte König des in Kleinasien gelegenen Lydien. Er ist durch seinen sagenhaften Reichtum und die Erfindung des gemünzten Geldes als Zahlungsmittel in die Geschichte eingegangen. Paulson und Krösus – und alle Krösusse der Gegenwart – stehen meines Erachtens stellvertretend für Unredlichkeit.

Nur um der Vollständigkeit willen sei erwähnt, dass im April 2010 die US-Börsenaufsicht SEC Klage gegen das Investmentbanking- und Wertpapierhandelsunternehmen Goldman Sachs erhoben hatte, da es »verbotenerweise« zuließ, dass ein Kunde (Paulson), »der gegen den Hypothekenmarkt wettete, entscheidenden Einfluss darauf nahm, welche Hypotheken in ein Portfolio aufgenommen wurden. Gleichzeitig wurde anderen Kunden erzählt, die Auswahl erfolge durch unabhängige, objektive Dritte«. Der Hedgefondsspekulant Paulson hatte darauf hingewirkt, dass in der Goldman-Anleihe Abacus 2007-AC1 Hypothekenkredite versammelt

wurden, die wahrscheinlich faul werden würden, und wettete anschließend genau auf diesen Verlauf. Paulson selbst wurde bisher von der SEC nicht angeklagt.

Selbstverständlich gibt es noch mehr Beispiele für Unredlichkeit. Die Erziehung zur Unredlichkeit beginnt bereits im Elternhaus. Wenn Erziehung nämlich nicht mehr durch die Eltern, sondern vor dem Fernseher stattfindet. Wenn Erziehung an den Staat, an Institutionen wie Kindergarten und Schule gedankenlos ausgelagert wird. Wenn der Vater und die Mutter nicht mehr die Vorbilder sind. Erziehungsfunktionen übernehmen später – auch notgedrungen – immer mehr die Unternehmen, die Wirtschaft. Unternehmen können gut fachlich ausbilden, aber sie sind nicht die erste Instanz in Sachen Moral. In Unternehmen herrscht vielfach großer Druck. Natürlich ist Leistung gefragt – aber mit welchen Grenzen? Arbeit vor Familie? Gewinn vor Ruhezeiten? Das ist kein pauschaler Vorwurf an die Unternehmen. Jeder ist seines Glückes Schmied. Jeder ist dafür verantwortlich, wie weit er sich vereinnahmen lässt.

Morgendämmerung einer neuen Redlichkeit

Unternehmer, Manager tragen gesellschaftliche Verantwortung. Wo beginnt sie, wo endet sie? Wie stark wird sie von Geld korrumpiert?

Wenn Kapitalvermehrung zum einzigen Ziel wird, bleiben die Verantwortung und die Moral auf der Strecke. Sie werden auf dem Altar des Kapitals geopfert. Aber werden wir dadurch reicher?

Früher hatten die Menschen zumindest ein schlechtes Gewissen, wenn sie sich unredlich benahmen. Heute erleben wir in Krisen und Nachkrisenzeiten, dass Menschen sich vollkommen danebenbenehmen und dazu noch mit dem Gefühl kokettieren, redlich zu sein. Ich halte die Unredlichkeit für eine große gesellschaftliche Gefahr: Wir bauen den größten Mist und fühlen uns auch noch gut dabei.

Das äußert sich vielleicht auch in einer Art von moderner Betroffenheitskultur. Lieber bei Lichterketten mitmachen, als einem Nachbarn konkret zu helfen. Lieber sich um das Elend in Afrika kümmern als um das Elend nebenan. Wir leiden unter einer unerfüllbaren »Fernenliebe«; die konkrete »Nächstenliebe«, die man erfolgreich pflegen könnte, bleibt dagegen oft auf der Strecke.

Kann aber Betroffenheit nicht auch ein Umdenken ermöglichen? Hat die Krise uns nicht auch eine »neue« (oder die alte) Redlichkeit gelehrt? Haben wir nicht bemerkt, dass unsere Lebenskultur einer Neuausrichtung (oder Rückbesinnung) bedarf?

Ich habe eine Zeit lang keine Zeitung mehr gelesen, um mich den Berichten von unredlichen Politikern und Wirtschaftsführern nicht mehr aussetzen zu müssen. Aber wie ist es mit mir selbst? Wo ist meine Redlichkeit? Es macht keinen Sinn, fiebernd auf die Beschlüsse von Politikern zu warten. Jeder von uns muss sich selbst diese Fragen stellen, denn jeder ist Teil der Gesellschaft, jeder Einzelne könnte folglich zu einer Erneuerungsquelle werden.

Ich glaube sehr wohl, dass es Anzeichen von Änderung gibt. Beispielsweise ist eine gewisse Kriegsmüdigkeit festzustellen: Die USA verzichten darauf, gleichzeitig zwei Kriege zu führen – vielleicht auch nur, weil das Geld nicht mehr da ist! Man überlegt

sich, wie man besser und vorbeugend mit der Umwelt umgehen kann – vielleicht auch nur, weil die Welt von vielen Katastrophen heimgesucht wird. Und sogar im aktuellen Fünfjahresplan der chinesischen Regierung sind viele Umweltziele verankert. Menschen versuchen, eine neue soziale Gerechtigkeit zu finden und zu formulieren – vielleicht auch nur, weil die Wertmaßstäbe verloren gegangen sind.

Ich hoffe, dass meine Vermutung, die Anzeichen einer neuen Redlichkeit – vielleicht ist es auch nur die alte, vergessene – zu erkennen, zur Gewissheit wird. Jedenfalls wird man sie daran messen, was die Menschen für die Gesellschaft tun, wie sie sich freiwillig »sozial verträglich« verhalten. Dies gilt auch in Bezug auf den verantwortlichen Umgang mit Geld.

Ethik als strategischer Erfolgsfaktor

Inwieweit rentiert sich nachhaltige Geldanlage? Ethische Geldanlagen weisen nicht immer Toprenditen auf. Wer sich mit ethischen Geldanlagen beschäftigt, der hat nicht nur die eigenen Interessen im Blick, sondern denkt ganzheitlich. Durch dieses Investment soll in einzelnen Unternehmen und in der Gesellschaft eine Veränderung stattfinden, die die Welt – im Großen und im Kleinen – lebenswerter machen soll.

Wirtschaftlicher Erfolg wird aber nicht nur mit ethisch motiviertem Handeln erzielt. Er gründet auf drei Säulen: auf der ökonomischen Kompetenz von Unternehmern und Managern (wirtschaftliches Handeln), auf der wissenschaftlichen oder technischen Intelligenz der Produktentwickler, Techniker, Forscher (technologische Fähigkeiten) und auf den juristischen und organisatorischen Kenntnissen (Unternehmensführung). Die Unternehmensverantwortlichen müssen über diese drei Kompetenzen verfügen. Wir ergänzen sie nun durch eine vierte Säule: eine ethische Unternehmenskultur. Sie verbindet Mitarbeiter mit dem Unternehmen, also mit Produkten und Prozessen. Unternehmenskultur ist messbar an der Mitarbeiterzufriedenheit, am Betriebsklima. Wirtschaftliches Handeln ist dann besonders

erfolgreich, wenn das Unternehmen eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit aufweist.

Profit und Ethik ergänzen sich gegenseitig und bedingen einander. Eine gut funktionierende Ethik im Wirtschaftsbereich ist ohne Profit nicht finanzierbar und Gewinnmaximierung ohne Ethik suboptimal. Unter dieser Voraussetzung verhilft ethisch motiviertes unternehmerisches Handeln zu mehr Erfolg. Dann wird auch Ingun Spiecker-Verscharens Aussage aus dem Jahr 2010 keine Relevanz mehr haben: »Ökonomie verhält sich zu Ökologie wie Geldanlage zu Grünanlage.«

Aus dem Vortrag des scheidenden Deutsche-Bank-Chefs Josef Ackermann über »Profit und Moral« in der Evangelischen Akademie Tutzing am 15. 03. 2009 (wiedergegeben u. a. in der *Süddeutschen Zeitung*) ist mir eine gute Bemerkung im Gedächtnis geblieben: Nach seiner Einschätzung stellt sich die Frage nach Ethik und Moral nicht beim Gewinn an sich, wohl aber bei der Art der Gewinnerzielung.

Diese Art der Gewinnerzielung möchte ich an einem Beispiel aus dem Jahr 2007 erläutern. In Norwegen gibt es einen staatlichen Pensionsfonds, der Beteiligungen an sieben Unternehmen verkauft hat, weil sie an der Herstellung von Atomwaffen beteiligt sind. Das ist aufgrund einer Empfehlung des nationalen Ethikrats geschehen. Die Begründung erscheint mir besonders wichtig: »In den Richtlinien für den Ethikrat ist klar festgeschrieben, dass es zwei Grundlagen für die ethischen Richtlinien gibt: Als Erstes sollen die Fonds ordentlich Profit abwerfen – für unsere Zukunft. Es ist ein Sparbuch, das den künftigen Generationen Freude bereiten soll. Denn das ist auch ethisch. Und als Zweites wollen wir unethisches Handeln nicht unterstützen. Viele meinten, diese beiden Grundsätze seien schwer zu vereinbaren, doch unsere Regelung baut eine Brücke zwischen den Zielen, sodass man beides auf einmal erreichen kann.« (Gro Nystuen, *Tagesschau*, 25. 08. 2007)

Es gibt eine ähnliche Meldung vom niederländischen Pensionsfonds ABP. Er hat die Unternehmen Wal-Mart und Petrochina ausgeschlossen, weil diese Konzerne nicht die Prinzipien des UN Global Compact erfüllen. Der Fonds legt immerhin ca. 240 Milliarden Euro an, ist also ein »Schwergewicht« unter den Anlegern.

Ethik ist kein verlorenes Paradies, kein fernes Elysium, sondern stellt eine kühne neue Rangordnung der Werte dar. Profit und Reputation werden nun als unternehmerische Herausforderungen gleichgestellt. »Ethik ist fortan mit der Legitimation der Wall Street als Thema der Unternehmenskommunikation und des Risikomanagements etabliert«, erklärte Peter Seele, der Vorsitzende des Schweizer Netzwerks Wirtschaftsethik, in seinem Jahresbericht Ende Februar 2010. Sein Bericht sei ein »Meilenstein der Anerkennung und Berechtigung einer Wirtschaftsethik«, war in der *Neuen Zürcher Zeitung* am 28. 04. 2010 zu lesen.

Ethik – Erfolgsfaktor für alle

Die Strategie für ein besseres Leben

Die Welt ändert sich, die Unternehmen ändern sich und vielleicht auch die Menschen. Zukunftsforscher stellen fest, dass Unternehmen des Jahres 2020 ganz anders sein werden als die des Jahres 2012. Das ist eher eine triviale Information. Die Begründung aber lässt aufhorchen. Die Vernetzung der Unternehmen mit der Gesellschaft wird zunehmen. Die Kunden waren zwar schon immer von großer Bedeutung für ein Unternehmen, aber die Abhängigkeit war eher eindimensional, wie auch das Verhältnis zu den Investoren. Das war der Nährboden für das Shareholder-Verständnis, dem man heute eher abschätzig begegnet. In der Zukunft lassen sich aber Kunden, Kapitaleigner, Lieferanten und Mitarbeiter nicht mehr trennen. Man spricht daher seit längerer Zeit von Stakeholder. Das sind all diejenigen, die irgendwie an einem Unternehmen beteiligt sind.

Die weltweite Vernetzung hat zu einer neuen Macht der Stakeholder geführt, insbesondere wenn sich Kunden als Stakeholder empfinden. In diesem Fall wollen sie nicht einfach ein Produkt kaufen, sondern »ihr« Unternehmen auch beeinflussen. Noch hat es sich nicht in allen Firmen herumgesprochen, dass ihr wichtigstes Kapital die Kunden sind. Die größten Schwierigkeiten damit haben anscheinend die Banken.

Viele von ihnen haben in der Vergangenheit keine Rücksicht auf »kleine« Privatkunden genommen und sich lieber an den »institutionellen« Kunden orientiert, das heißt z. B. an Publikumsfonds und Pensionsfonds, hinter denen jedoch die Stakeholder stecken. Und es hat sich in den letzten Jahren herausgestellt, dass diese Stakeholder sehr genau und kritisch den Fonds überprüfen, in den sie investieren wollen. In der Tat sind es die »Institutionellen«, die eine Vorreiterrolle in den »werteorientierten« Investments eingenommen haben. Aber auch

die einfachen Bankkunden wechseln vermehrt die Bank. Die Folge: Unternehmen werden zunehmend sensibler, wenn es um die Wünsche und Vorstellungen der ehemals Unbedeutenden geht. Eine schnelle Reaktion ist durchaus notwendig. Über Banken, ihre Anlagepolitik, ihre Philosophie lässt sich mittlerweile im Web gut recherchieren. Und das gilt natürlich auch für Unternehmen, deren Anteile Investoren erwerben möchten.

Inwiefern wird vor diesem Hintergrund die Frage nach Werten in der Unternehmensstrategie in Zukunft wichtiger oder entscheidender?

Die totale Transparenz des Internets zwingt Unternehmen dazu, offen und ehrlich zu sein. Jeder unzufriedene Kunde ist heute ein potenzieller Querulant. Er kann sich im Internet beschweren, bewerten, Ratings vergeben (Sterne oder Kochmützen oder anders gestaltete Punkte). Folglich können Unternehmen sich heute keine Nachlässigkeiten geschweige denn Betrügereien leisten. Aber auch Inkompetenz und minderwertige Leistung sprechen sich schnell herum. Daraus kann man unschwer ableiten, dass selbst Unternehmen, die für den eigenen Prozess keine Werte (Bewertung) benötigen, über kurz oder lang gezwungen werden, sich Werte zuzulegen. Anfangs konnte man beobachten, wie die Werte eher PR-Gesetzen folgten. Von Greenwashing war die Rede. Viele Unternehmen gaben sich in der Außenwirkung »grün«, weil die Kunden dies forderten. Aber man hat bald festgestellt, dass die kritische Öffentlichkeit schnell erkennt, ob die kommunizierten Werte ehrlich oder nur dem Modetrend zu verdanken sind.

Besonders eindrücklich konnte man dies bei BP erkennen. Als Tony Hayward als Chef berufen wurde, gab er dem Ölmulti eine neue Unternehmensstruktur. Es wurde unter anderem eine eigene Sparte für erneuerbare Energien eingerichtet. Sicher und zuverlässig sollte der Ölriese werden. Als Symbol für Umweltbewusstsein und Ressourcenschonung strahlte fortan die grün-gelbe Sonne im Unternehmenslogo. Dann aber kam das Desaster der Explorations-Ölbohrplattform Deepwater Horizon. Mehrere Wochen lang strömten viele tausend Barrel Öl in den Golf von Mexiko und färbten ihn schwarz. Das wirkte sich nicht nur auf den Börsenwert aus,

sondern auch auf das Image. Niemand glaubt heute, dass BP ein »grünes«, sauberes Geschäft betreibt.

Die Werte müssen authentisch sein. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen sie glaubhaft leben. Der Kunde muss feststellen können, dass sie im Einklang mit den Unternehmenswerten stehen. Dies scheint für viele Unternehmen schwierig zu sein, nicht umsonst gibt es so viele Korruptionsfälle, nicht umsonst wird so häufig Datenmissbrauch vorgeworfen. Viele Unternehmen scheinen den Inhalt ihrer Werte noch nicht verinnerlicht zu haben.

Den Werten auf die Sprünge helfen

Was sind eigentlich Werte? Am einfachsten kann man diese Frage beantworten, indem man überlegt, wer oder was einem selbst wie viel wert ist.

In einem Internetforum habe ich gelesen, dass jemand, der gezwungenen war, sein Heim wegen der Waldbrände in Arizona zu verlassen, sich auswählen durfte, was er mitnehmen wollte. Der Betreffende hat seine Xbox, seine Spielkonsole, mitgenommen, die Familienbilder aber zurückgelassen. Ich überlege, ob ich in einer solchen Situation wirklich den PC (oder die Festplatte) mitnehmen und die Familienalben zurücklassen würde. Im Internetforum wurde lange darüber diskutiert, was in einer solchen Situation welchen Wert hat. Werte scheinen also nicht eindeutig zu sein. Einer der Chatter hat vermutlich die richtige Antwort gegeben: »Ich glaube, in einer solchen Situation greift man wahrscheinlich nur noch instinktiv zu. Das Wichtigste ist wohl, das eigene Leben zu retten.«

Um die Wertfrage zu beantworten, kann man sich einer philosophischen Disziplin bedienen, der Ethik. Ihre Aufgabe ist es, Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung seiner Motive und Folgen aufzustellen.

Apropos: Lernen auch Studenten der Wirtschaftswissenschaften etwas über Ethik? Der Publizist und Satiriker Karl Kraus soll einmal auf diese Frage eines Rat suchenden Studenten mit einer Gegenfrage