

„Mein Leitbild bleibt der ehrbare Kaufmann“

Der Unternehmer, Manager und Stifter Heinz Dürr im Interview

Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und die aktuelle Managerkritik sprach Heinz Dürr, Aufsichtsratsvorsitzender der Dürr AG und ehemaliger Vorstandsvorsitzender der AEG und der Deutschen Bahn, mit Corina Alt.

Was verstehen Sie unter der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen?

Für mich ist ein Unternehmen eine gesellschaftliche Veranstaltung. Ordentliche Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft herzustellen, ist grundsätzlich das erste Ziel eines Unternehmens. Das zweite Ziel ist, Arbeitsplätze zu schaffen, und drittens für die, die dem Unternehmen Geld geben, eine ordentliche Verzinsung zu erwirtschaften.

Der Gewinn ist nicht das oberste Ziel einer Unternehmung. Natürlich muss ein Betrieb größere Einnahmen als Ausgaben erzielen, sonst wird er selbst zu einer Belastung für die Allgemeinheit. Sobald ein Unternehmen ein nachhaltiges Wachstum zum Ziel hat, bewirkt es zugleich etwas für die ganze Gesellschaft.

Wie können Unternehmenslenker dieser Verantwortung gerecht werden? Bei welchen Entscheidungen müssen sie die Gesellschaft im Blick haben?

Unternehmer sollten die Grundeinstellung haben, dass sie im Sinne der Gesellschaft handeln. Es bringt nichts, wenn man sich heute nur um das Unternehmen kümmert und sich morgen für die Gesellschaft engagiert, zum Beispiel etwas Geld spendet. Davon halte ich nichts. Unternehmen bewegen sich immer in der Gesellschaft.

Die unternehmerische Verantwortung kommt besonders bei Entscheidungen zum Tragen, bei denen es zum Beispiel um eine Investition in einer Region geht, in der es bislang noch nichts gibt, oder wenn ein Betrieb geschlossen werden muss. Dann

sollte der Unternehmer immer das gesellschaftliche Umfeld im Blick haben und beachten, wie man selbst agiert.

Durch die Finanzkrise stehen die Manager am Pranger. Wie bewerten Sie die Kritik?

Die Kritik ist medial stark überzogen. Es gibt hunderte, ja tausende Unternehmen in Deutschland, die von Leuten geführt werden, auf die diese Kritik überhaupt nicht zutrifft. Die Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten und ihren Chef meistens persönlich kennen, die sehen das völlig anders.

Natürlich gibt es auch gierige Manager. Aber die sind in der Minderheit. Wir müssen unsere Position als ordentliche Unternehmer deutlich vertreten. In Deutschland haben wir eine soziale Marktwirtschaft, da ist der Gewinn eben nicht das ausschließliche Ziel. Das mag im angloamerikanischen Raum etwas anders aussehen.

Bei den Investmentbankern sehe ich zwei grundsätzliche Probleme: Sie agieren losgelöst von der Realwirtschaft. Banken sollten jedoch Dienstleister der realen Wirtschaft sein. Ein weiteres Problem sind die Boni, die den kurzfristigen Erfolg belohnen. Die Boni erhalten die Banker sofort, aber die Auswirkungen ihres Handelns, die Risiken und die möglichen Verluste, kommen erst später. Das fördert kein nachhaltiges Handeln.

Wie lässt sich in Zeiten von Shareholder-Value die gesellschaftliche Verantwortung des Managements stärken?

Jack Welch von General Electric, einer der Erfinder des Shareholder-Value, hat sich im Alter davon distanziert. Auch ich bin der Meinung, dass der Begriff so nicht stimmt. Denn wenn die Mitarbeiter nicht mitmachen, dann gibt es auch keinen Shareholder-Value. Selbstverständlich ist eines der Ziele der



gesellschaftlichen Veranstaltung, dass die Geldgeber eine ordentliche Verzinsung bekommen, aber nicht von 100%, sondern auf einer vernünftigen Basis.

Investmentbanker betrachten ein Unternehmen hingegen nur als ein Asset, das gekauft und verkauft werden kann. Sie sehen nicht die Menschen dahinter, die damit ihren Lebensunterhalt verdienen wollen. Das ist meiner Meinung nach grundfalsch. Was wir brauchen, sind Manager mit sozialer Kompetenz, für die ein Unternehmen nicht nur aus Zahlen besteht, sondern für die es auch um die Mitarbeiter geht.

Haben Sie als Vorstand die Belange der Gesellschaft bei Ihren Entscheidungen berücksichtigen können?

Es ist immer wichtig, die Mitarbeiter ernst zu nehmen, mit ihnen zu reden und ihnen alles zu erklären. Nur so kann man größere Veränderungen vornehmen und zugleich verantwortlich handeln.

Zum Beispiel mussten bei der Bahn Anfang der 1990er Jahre zwei deutsche Bahnunternehmen zusammengeführt werden, und 100.000 Menschen

haben dabei ihren Arbeitsplatz verloren. Hier ist die soziale Kompetenz des Managers gefragt, er muss den Mitarbeitern seine Entscheidungen erklären, damit sie sie nachvollziehen können.

Was war der Anlass, die Heinz und Heide Dürr Stiftung zu gründen?

Wir haben von der Gesellschaft etwas bekommen, das wir ihr teilweise wieder zurückgeben wollten. Die Stiftung setzt sich für frühkindliche Bildung, Genforschung und deutschsprachiges Theater ein – das sind alles gesellschaftliche Themen.

Ein Blick in die Zukunft: Was ist Ihre Vision von einem verantwortungsbewussten Unternehmer im 21. Jahrhundert?

Als Leitbild brauchen wir den ehrbaren Kaufmann, wie es ihn schon seit Jahrhunderten gibt. Der ehrbare Kaufmann hat gute geschäftliche Beziehungen, weckt und befriedigt Bedürfnisse und übernimmt Verantwortung für sein Unternehmen und die Gesellschaft. Er wirtschaftet nachhaltig. Der ehrbare Kaufmann bleibt mein Leitbild für einen verantwortungsbewussten Unternehmer im 21. Jahrhundert. //