

## **Die Einführung eines qualifizierten Beteiligungsmanagement für das "Unternehmen Stadt Ludwigsburg" läuft auf vollen Touren: Der Beteiligungsbericht 1994**

Nachdem der erste Zwischenbericht 1994 über den Verlauf des laufenden Wirtschaftsjahr der Beteiligungs-Unternehmen dem Verwaltungsausschuß in seiner Sitzung am 5. Juli 1994 vorgelegt wurde, ist nunmehr der Beteiligungsbericht 1994 als weiterer Bestandteil eines umfassenden Berichtswesens zur Steuerung der sieben Beteiligungsunternehmen des Beteiligungs-Unternehmen Stadt Ludwigsburg als Gemeinschaftsprojekt der Stadtkämmerei (Stabsstelle Beteiligungs-Controlling) und der Beratungsgesellschaft Arthur Andersen & Co. GmbH, Niederlassung Stuttgart fertiggestellt. Mit der Erstellung des ausführlichen Beteiligungsberichtes 1994 greift die Stadt Ludwigsburg bereits einer geplanten Änderung der Gemeindeordnung vor. Der Beteiligungsbericht 1994 wird am 17. November 1994 dem Verwaltungsausschuß des Gemeinderates und 23. November 1994 dem Gemeinderat der Stadt Ludwigsburg vorgestellt.

Die Stadt Ludwigsburg will durch die Einführung eines qualifizierten Beteiligungsmanagements Pionierarbeit für das "Unternehmen Stadt" leisten. Bei einer Bewertung der typischen Funktionsprobleme der heutigen Kommunalverwaltungen wird mehr denn je die Notwendigkeit einheitlicher Informations- und Steuerungssysteme als Ausgleich bzw. Ergänzung zur dezentralen Aufgabenerledigung deutlich. Geringer werdende finanzielle Spielräume müssen in Übereinstimmung mit den städtischen Gestaltungs- und Handlungsanforderungen und der Stellung der Beteiligungsunternehmen in einem aktiven wirtschaftlichen Umfeld gebracht werden, um das Zusammenspiel zwischen den städtischen Beteiligungsgesellschaften, der Stadtverwaltung und dem Gemeinderat grundlegend zu verbessern.

Mit Hilfe des konzipierten Informations- und Steuerungssystems wird das "Beteiligungs-Unternehmen Stadt Ludwigsburg" in seiner strategischen Zielsetzung, beim Einsatz seiner Mittel und bei der Erfolgskontrolle als Ganzes betrachtet und zusammengeführt. Hierdurch soll der Gemeinderat, die Öffentlichkeit und die Verwaltungsspitze einheitlicher und ausführlicher als bisher über die wirtschaftliche Betätigung der Beteiligungs-Unternehmen und die finanziellen Auswirkung auf den städtischen Haushalt informiert werden. Das Controllingsystem hat hier insofern beratende und informative Funktionen wahrzunehmen..

Der Beteiligungsbericht für das Jahr 1994 stellt in seiner Kurzfassung und in der zugrundeliegenden Langfassung eine Zusammenstellung aussagefähiger und analysefähiger Strukturdaten dar, welche die Grundlage der notwendigen Gesamtsteuerung bilden sollen. Im Beteiligungsbericht 1994 sind die Bestandswerte und die Erfolgswerte sowohl einzeln für die einzelnen Beteiligungsunternehmen als auch zusammengefaßt für das gesamte Beteiligungs-Unternehmens Stadt Ludwigsburg sowohl vergangenheitsorientiert für die Jahre 1992 und 1993 als auch vorausschauend bis einschließlich 1995 einheitlich dargestellt und ausgewertet (Kennzahlen) sowie die Perspektiven der künftigen Jahre abgeleitet. Weiter gibt der Bericht Auskunft darüber, ob die Planzahlen des laufenden Wirtschaftsjahres eingehalten werden können, oder ob der Erlaß eines Nachtragshaushaltes zum laufenden Wirtschaftsplan erforderlich wird. Über die reine Informationsfunktion hinaus enthält der Beteiligungsbericht zusätzlich die Vorgabe von Steuerungsdaten; so schlägt die Verwaltung vor, daß die Zuschüsse der Stadt Ludwigsburg 1994 und 1995, wie im Haushaltsplan 1994 bzw. im Entwurf 1995 eingeplant, gedeckelte Obergrenzen darstellen und die Beteiligungsunternehmen alles versuchen müssen, diese Beträge zu unterschreiten.

Der Beteiligungsbericht wird jeweils jährlich im 4. Quartal erscheinen; ferner wird regelmäßig ein Zwischenbericht zur Jahresmitte im Verwaltungsausschuß des Gemeinderates zusätzliche Informationen bei der Steuerung und Festlegung der Eckdaten für die Erstellung der Wirtschaftspläne der Beteiligungs-Unternehmen liefern. Die beiden Berichte bilden somit zukünftig die Grundlage für die Erstellung und Verabschiedung der einzelnen Wirtschaftspläne und für die Beratung in den gemeinderätlichen Gremien. Des weiteren bilden sie die Grundlage für die Haushaltsplanberatungen der Stadt Ludwigsburg und die notwendige strategische Steuerung durch die Aufsichtsräte und den Gemeinderat.

Die nächsten Aufgaben des Beteiligungsmanagements warten schon. Denn ein so aufgebautes Lenkungs- und Steuerungsinstrumentarium ist nach Ansicht von Fachleuten grundsätzlich auch in der Lage, ein zentraler Baustein für die Steuerung und Führung der unterschiedlichsten klassischen Verwaltungämter im Ludwigsburger Rathaus zu sein. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß vorhandene Gesetze und Verordnungen verändert werden und den neuen Zielsetzungen angepaßt werden, welches sicherlich einer längeren Zeitvorgabe bedarf.

**Hans Jochen Henke**, Oberbürgermeister Stadt Ludwigsburg

**Rudolf X. Ruter**, geschäftsführender Gesellschafter Arthur Andersen & Co. G.m.b.H.



**Welche ethischen Vorgaben braucht wirtschaftlich vernünftiges Handeln ?**

**Vortrag am 13. Oktober 1998 in Esslingen**

Meine Damen und Herren,

weil wir nach der Tagesordnung nur wenig Zeit miteinander haben und ich in dieser kurzen Zeit nicht nur referieren, sondern auch gerne noch mit Ihnen ins Gespräch kommen möchte, erspare ich mir und Ihnen eine lange Einleitung und komme statt dessen sofort zur Sache.

Als Referent hat Pfarrer Peter Ziemann mir den Titel gegeben: "Welche ethischen Vorgaben braucht wirtschaftlich vernünftiges Handeln".

Mit diesem Titel wurde ich also schon innerhalb der Diskussion um Wirtschaft und Ethik bereits auf eine bestimmte Position festgelegt - eine Position nämlich, die ethische Vorgaben für wirtschaftliches Handeln weder für überflüssig noch für unmöglich hält, sondern die davon ausgeht, daß wirtschaftlich vernünftiges Handeln immer auch auf ethische Vorgaben zurückgreifen muß. Welcher Art diese ethischen Vorgaben sein müssen, darauf will ich gleich zu sprechen kommen. Zunächst möchte ich aber kurz verdeutlichen und

begründen, von welchen anderen Standpunkten ich mich mit dieser Positionsbestimmung abgrenze.

Zum einen grenze ich mich nämlich deutlich ab von bestimmten Vertretern der Wirtschaft, nach deren Auffassung wirtschaftlich vernünftiges Handeln - wenn es denn in seiner reinen Form zugelassen wird - keiner ethischen Vorgaben von außen mehr bedarf, weil es selbst ethisches Handeln auf höchstem Niveau darstellt. Dieser Standpunkt wird - wenn auch natürlich mit unterschiedlichen praktischen Konsequenzen - sowohl von Vertretern des liberal-marktwirtschaftlichen wie auch des sozialistisch-planwirtschaftlich Theorienpektrums gelegentlich eingenommen. Aus beiden Perspektiven ist er eng mit der Vorstellung verbunden, eine ideale Form wirtschaftlicher Praxis führe notwendig zu einer Lösung aller Probleme innerhalb einer Gesellschaft.

Damit aber scheint mir dem wirtschaftlichen vernünftigen Handeln als (nur) einem Aspekt gesellschaftlicher Praxis zu viel Einfluß auf das Ganze zugemutet, abgesehen davon, daß die Versuche, solche Idealwelten in der Realität zu etablieren, mindestens einmal mit erheblichen "Reibungsverlusten" verbunden sind.

Schließlich sind uns allen zahlreiche Beispiele wirtschaftlichen unvernünftigen Handelns und hier insbe-

sondere außerhalb des kirchlichen Einflußbereiches sehr bekannt.

Auf der anderen Seite grenze ich mich durch meine Standortbestimmung, daß wirtschaftlich vernünftiges Handeln ethischer Vorgaben bedarf, auch von bestimmten Positionen ab, die häufig in der kritischen Auseinandersetzung mit Fragen der Wirtschaft eingenommen werden - nicht selten auch in Verlautbarungen aus dem kirchlichen Umfeld und hier insbesondere der ökumenischen Bewegung. Ich meine die Position, nach der wirtschaftliches Handeln per se in so radikaler Weise und so ausschließlich auf die Durchsetzung von Partikular- und Kapitalinteressen ausgerichtet sei, daß jeder Versuch, hier ethische Prinzipien einzubringen, von vornherein zum Scheitern verurteilt sein muß. Und daß es vielmehr darum gehen muß, dem zunehmenden Einfluß der "Wirtschaft" entgegenzuwirken.

Gerade in manchen religiös motivierten Äußerungen wird dann alles, was im weitesten Sinne mit "Wirtschaft" oder "Markt", mit "Leistung" oder "Kapital" zu tun hat, als Beweismittel für die Hybris des modernen Menschen und für die schädlichen Konsequenzen der Säkularisierung und Individualisierung verwendet. Es scheint mir in diesem Zusammenhang bezeichnend zu sein, daß eine Verlautbarung des ökumenischen Rates der Kirche den Titel trägt "Economy as a matter of faith": Ökonomie wird so zur Glaubens-, ja fast zur

Bekenntnisfrage, in der sich die guten von den bösen Mächten dieser Welt scheiden.

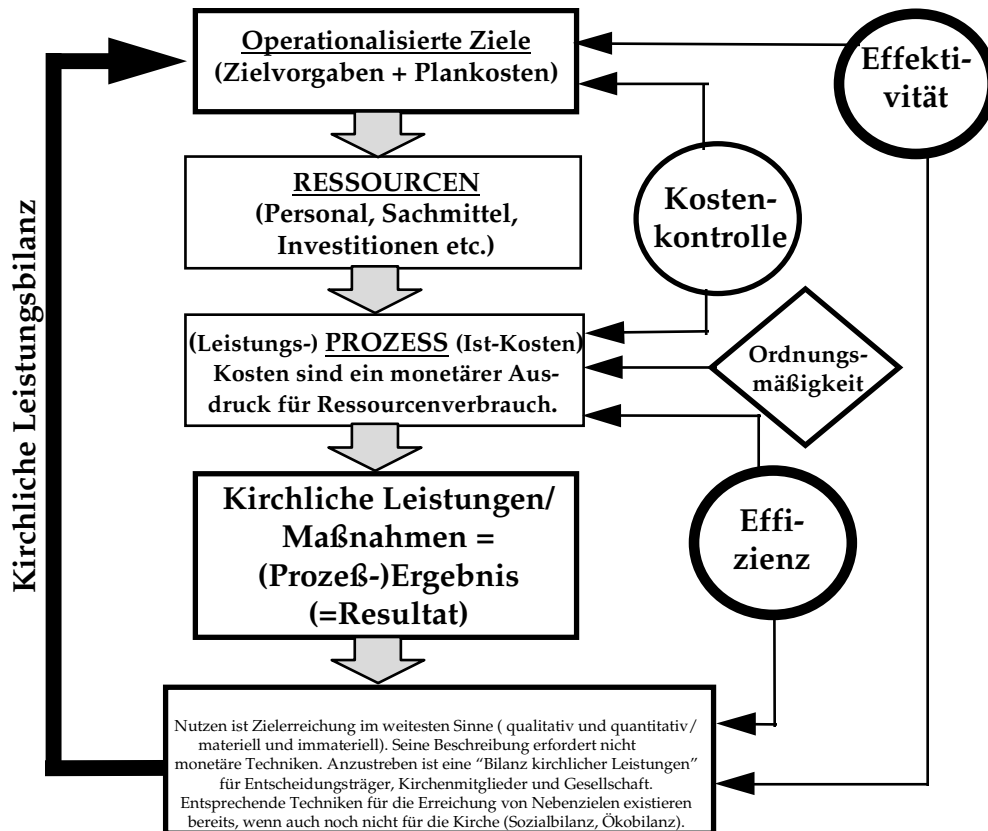
Nun ist ja gar nicht zu bestreiten, daß es auf dieser Welt einzelne Menschen und Organisationen gibt, die Mittel und Werkzeuge zur Maximierung ihres wirtschaftlichen Erfolges einsetzen, ohne auch nur einen Deut darum zu geben, ob dabei Menschen zu Schaden kommen oder nicht. Und, um es ganz deutlich zu sagen, ich halte es für einen schönfärberischen Unfug, in diesem Zusammenhang von schwarzen Schafen zu reden, wenn es doch im Grunde um Verbrecher geht. Aber es ist der Sache wenig dienlich und - wie ich finde - auch moralisch eher zweifelhaft, derartige Auswüchse zu benutzen, um einen wichtigen und notwendigen Teilbereich menschlicher Existenz zu dämonisieren und jeden Menschen, der in diesem Teilbereich menschlicher Existenz Verantwortung übernimmt, pauschal zu verurteilen. Hier werden Fronten aufgebaut, die ein konstruktives und lösungsorientiertes Gespräch leider immer wieder verhindern. "Leider" deswegen, weil gerade diese Auswüchse und gerade diese verbrecherischen Praktiken die dringende Notwendigkeit deutlich machen, ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln zu entwickeln und auch durchzusetzen.

Und schließlich sind es ja auch nicht zuletzt diese Auswüchse, die darauf hinweisen, daß "wirtschaftlich

vernünftiges Handeln" per se noch gar keine ethische Qualität besitzt, sondern daß dieses sowohl zum Nutzen wie auch zum Schaden von Menschen eingesetzt werden kann. Tatsächlich ist aber die ethische Qualität wirtschaftlichen Handelns in allererster Linie davon abhängig, was denn am Ende eines wirtschaftlich vernünftigen Prozesses entstanden sein soll, also vom Ziel eines Unternehmens oder einer Organisation. Es stellt sich also die Frage, sind auf dem Weg zum Ziel „alle Mittel“ erlaubt ?

Aufgabe wirtschaftlicher Vernunft ist es, einem Unternehmen oder einer Organisation ein Handwerkszeug zur Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe berechnet und analysiert werden kann, wie es diese Ziele möglichst effizient erreichen kann. Nicht mehr und nicht weniger.





**Abbildung: Beispiel – Wirtschaftliches Handeln in der Kirche**

Obiges Schaubild zeigt den Zusammenhang zwischen operationalisierten Zielen (in Form von materiellen/immateriellen und quantitativen/qualitativen Zielvorgaben und Plankosten), den zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Personal, Sachmittel, Investition etc. und den kirchlichen Leistungen bzw. Maßnahmen als Prozeßergebnisse. Hierbei wird der anzustrebende Nutzen als Zielerreichung im weitesten Sinne (qualitativ und quantitativ/materiell und immateriell) verstanden. Seine Beschreibung erfordert noch nicht monetäre Techniken. Anzustreben ist eine "Bilanz kirchlicher Leistungen" für Entscheidungsträger, Kirchenmitglieder und Gesellschaft.

Welche Ziele ein Unternehmen oder eine Organisation erreichen will, oder auch: welches Produkt hergestellt werden soll, das muß - jedenfalls prinzipiell - vorher entschieden worden sein, und zwar am besten von der Organisation oder dem Unternehmen selbst. Daß auch in dem Prozeß der Zielfindung wirtschaftliche Vernunft eine Rolle spielen kann und in bestimmten Kon-

texten spielen muß - da nämlich, wo es um den Fortbestand oder auch das nackte Überleben eines Unternehmens oder einer Organisation geht -, sei hier nicht verschwiegen, aber auch in einem solchen Zielfindungsprozeß ist die Anwendung von Werkzeugen wirtschaftlicher Vernunft frühestens der zweite Schritt, niemals aber der erste.

Um es an einem erfundenen Beispiel klarer zu machen: Wenn wir als Wirtschaftsberater mit einem Unternehmen in Kontakt treten, dann nehmen wir ihm nicht die Entscheidung ab, ob es Kernkraftwerke oder Fußbälle herstellen will. Wir können aber zum einen analysieren, ob dieses Unternehmen eine realistische Chance hat, diese Kernkraftwerke oder Fußbälle hinterher auch zu verkaufen, und wir können dieses Unternehmen dahingehend beraten und unterstützen, wie es die Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen, möglichst effizient zur Herstellung von Kernkraftwerken oder Fußbällen verwenden kann.

Wichtig ist nun aber, daß sowohl der Zielfindungsprozeß einer Organisation oder eines Unternehmens wie auch die Frage nach dem möglichst effizienten Einsatz von Ressourcen mehr oder weniger offen ethische Entscheidungsfragen mit sich bringt. Um bei den Beispielen zu bleiben: Zum einen ist zu entscheiden, ob es grundsätzlich ethisch vertretbar ist, Kernkraftwerke

oder Fußbälle herzustellen (Diese Frage stellt sich eventuell bei Fußbällen nicht, dafür aber sehr intensiv bei Kernkraftwerken). Und zum anderen ist zu entscheiden, ob auch die möglichen Prozesse, die zu einer kostengünstigen Herstellung von Fußbällen beitragen können, ethisch akzeptabel sind (diese Frage nun wiederum stellt sich bei Kernkraftwerken nur sehr begrenzt, dafür aber bei Fußbällen, von denen sind nämlich im Moment die meisten Produkte ausschließlich in Kinderarbeit in der sogenannten Dritten Welt erstellt).

An diesen Stellen braucht - das ist meine Überzeugung - wirtschaftlich vernünftiges Denken und Handeln ethische Vorgaben, und zwar deswegen, weil es nur so vor der Gefahr geschützt werden kann, doch letztlich nur als Werkzeug einer zynischen und skrupellosen Profitorientierung mißbraucht zu werden (was gleichzeitig aber nicht bedeutet, daß jede Profitorientierung zynisch und skrupellos sein muß!)

Die entscheidende Frage, die sich dann aber stellt, ist, *wie* denn solche ethischen Vorgaben beschaffen sein müssen, damit sie der hier gestellten Aufgabe gerecht werden können. Ich will versuchen, mit einigen Stichworten Antworten auf diese Frage zu geben, und ich will in diesem Zusammenhang auch auf das gemeinsame Wort der evangelischen und katholischen Kirche

"Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit", also das sogenannte Sozialwort eingehen.

1. Ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln sind nur dann hilfreich, wenn sie sich auf konkrete Entscheidungskrisen beziehen.

Demgegenüber ist die Formulierung und Postulierung allgemeiner und abstrakter moralischer Grundsätze für Menschen, die im Wirtschaftsprozeß Entscheidungen verantworten müssen, nur wenig hilfreich. Wenn zum Beispiel in dem Sozialwort ein Handeln - der Politik und oder der Wirtschaft, das ist ja im einzelnen gar nicht immer so greifbar - gefordert wird, das sich an Werten wie Solidarität und Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit (vor allem im ökologischen Sinne) und Globalität orientiert, dann ist das natürlich gut und richtig.

Womöglich war es sogar wirklich wichtig, diese grundsätzlichen Werte noch einmal explizit zu benennen - aber in einer konkreten Entscheidungssituation in der Wirtschaft oder der Politik taugt die Proklamation dieser Werte in ihrer allgemeinen Form zu wenig. Was soll ein Mensch machen, der solidarisch, gerecht, ökologisch nachhaltig und mit globaler Perspektive handeln will und der diese Orientierung nun anwenden soll auf die Entscheidung, ob er die Produktion von Fußbällen in Indien fortführen soll oder nicht - mit all den Konsequenzen, die letzteres möglicherweise für die Beschäftigten seines Unternehmens in Deutschland ha-

ben wird? Wer als Unternehmer in einer solchen oder einer ähnlichen Situation steht, wird sich von Allgemeinplätzen, wie sie im Sozialwort - und vergleichbaren Veröffentlichungen, etwa der EKD-Denkschrift "Gemeinwohl und Eigennutz" von 1991, die ja noch expliziter an die Wirtschaft selbst und nicht wie das Sozialwort an die Politik gerichtet ist, im Stich gelassen fühlen müssen.

Also noch einmal mit anderen Worten:

**Angemessene wirtschaftsethische Vorgaben müssen sich auf konkrete Entscheidungsfragen beziehen oder beziehen lassen, und sie müssen dort verantwortliches Handeln ermöglichen. Natürlich müssen sie dabei im Horizont der allgemeinen Wertorientierungen verantwortet werden können, ohne das geht es ja gar nicht, aber wer es bei dieser allgemeinen Wertorientierung bewenden läßt, macht es sich zu leicht und frustriert seine Ansprechpartner.**

2. Ethische Vorgaben für wirtschaftliches Handeln müssen der Komplexität wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse gerecht werden.

Das, was wir unter dem Begriff Wirtschaft subsumieren, ist ein kompliziertes, vielschichtiges und in sich verschachteltes System. Das galt schon immer, hat sich

aber angesichts der Modernisierungs- und Globalisierungsschübe in den letzten Jahre noch einmal verschärft. Es gibt nicht umsonst eine Menge von Wissenschaftlern, die sich darum bemühen, dieses System zu begreifen, um es wenigstens einigermaßen kalkulierbar und damit auch steuerbar zu machen.

Ich will damit nicht sagen, daß man erst Wirtschaftsprofessor werden muß, um sich angemessen zu ökonomischen Problemen äußern zu können, aber es wird auch nicht möglich sein, eine angemessene ethische Beurteilung einzelner wirtschaftlicher Zusammenhänge und Handlungsweisen durchzuführen, ohne deren makroökonomischen und politischen Kontext berücksichtigt zu haben. Manches, nein: vieles, was dem gesunden Menschenverstand spontan richtig oder falsch erscheint, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als weniger eindeutig und viel komplizierter als im ersten Moment vermutet. Sachverstand und eine differenzierte Betrachtungsweise tun also not, um überhaupt sinnvoll miteinander im Gespräch bleiben zu können zwischen Ethikern und Wirtschaftlern - und um sich als Verantwortlicher im Bereich der Wirtschaft überhaupt ernst genommen zu fühlen.

Unter diesem Aspekt halte ich übrigens das Sozialwort für einen Fortschritt gegenüber vielen früheren Verlautbarungen aus dem kirchlichen Bereich, denn in vielen seiner Beschreibungen der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist es sehr viel differenzierter und damit

auch gesprächsfähiger als manches Vorangegangene.  
An dieser Stelle hat der lange Konsultationsprozeß, der der Veröffentlichung vorausging, sicher viel Gutes bewirkt.

3. Damit bin ich bei meiner letzten These, die sich freilich aus dem eben Gesagten auch schon fast zwangsläufig ergibt:

Ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln können im Diskurs zwischen Ethikern und Wirtschaftlern entwickelt werden, und sie können *nur* im Diskurs zwischen Ethikern und Wirtschaftlern entwickelt werden.

Ich denke, diesen Punkt muß ich hier nicht noch einmal ausführen und begründen, er ist im Grunde ja nur die Konsequenz aus dem, was ich bis hierhin ausgeführt habe.

Lassen sie mich also zum Schluß meine Position zur Frage "welche ethischen Vorgaben braucht wirtschaftlich vernünftiges Handeln" noch einmal in drei Sätzen zusammenfassen mit denen ich dann auch gerne aus dem Monolog in den Dialog überwechseln würde.

1. Ich bin der Überzeugung, daß ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln möglich

sind und daß wirtschaftlich vernünftiges Handeln solcher ethischer Vorgaben auch bedarf.

2. Ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln müssen *konkret* sein und sie müssen *sachkundig* sein.
3. Hieraus ergibt sich für mich, daß die Formulierung angemessener ethischer Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln nur das Ergebnis eines diskursiven Prozesses zwischen Experten aus dem Gebiet der Wertorientierung - also z.B. der Kirchen - und Experten aus dem Bereich der Wirtschaft sein kann.

Vielleicht können wir im folgenden einige ethische Vorgaben für wirtschaftlich vernünftiges Handeln gemeinsam erarbeiten.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich jetzt auf ein anregendes Gespräch mit Ihnen.

### **Rudolf X. Ruter**

Denn wer ist unter euch, der einen Turm bauen will  
und setzt sich nicht zuvor hin und überschlägt die Kosten,  
ob er genug habe, um es auszuführen?  
Damit nicht, wenn er den Grund gelegt hat  
und kann's nicht ausführen, alle, die es sehen,  
anfangen, über ihn zu spotten, und sagen:  
Dieser Mensch hat angefangen zu bauen  
und kann's nicht ausführen.  
(Lukas 14, 28-30)