

## Das große Ganze im Blick behalten



Von **BZ-Redaktion**  
Sa, 03. Februar 2018  
**Kolumnen (Sonstige)**

### **BZ-GASTBEITRAG: Klaus Leisinger analysiert die für die Branche recht untypische Jahresbotschaft eines US-Vermögensverwalters.**

Immer zu Jahresbeginn schreibt Larry Fink, Chef des weltweit wohl größten Vermögensverwalters BlackRock, einen Brief an die Chefs der Firmen, die im Portfolio seines Anlagefonds sind. Wie in den vergangenen Jahren war der Tenor seines Briefes auch dieses Mal völlig untypisch für Botschaften aus dem Finanzsektor: 2017, so Larry Fink, sei ein Jahr gewesen, in dem Aktienkurse und Gewinne Rekordhöhen erreichten, gleichzeitig aber auch die Besorgnis der Menschen und die Polarisierung unserer Gesellschaften zunahmen. Die Kombination von niedrigen Löhnen und unzulänglichen Altersversorgungssystemen der relativ schlecht ausgebildeten Arbeitskräfte in vielen Ländern sowie der hohen Kapitalgewinne einer reichen Minderheit vertiefte die gesellschaftliche Spaltung. Da sich die meisten Regierungen nach Finks Ansicht nur unzureichend mit der Gestaltung der sozialen und ökologischen Zukunft beschäftigen, erwarten immer mehr Menschen moderner Gesellschaften, dass Unternehmen sich vermehrt bei der Lösung der sozialen Gegenwarts- und Zukunftsprobleme engagieren.

Die Antwort des Chefs von BlackRock – keineswegs ein Hort sozialdemokratischen Denkens – ist kurz und bündig: Um langfristig zu prosperieren, müsse jedes Unternehmen nicht nur kurzfristig gute finanzielle Ergebnisse liefern, sondern auch aufzeigen, dass es auf Dauer einen positiven Beitrag zum gesellschaftlichen Ganzen liefert: "Unternehmen müssen für alle Anspruchsgruppen Nutzen schaffen, nicht nur für die Aktionäre, sondern auch für Mitarbeiter, Kunden sowie für die Städte und Gemeinden, in denen sie arbeiten."

Unternehmensethiker fordern dies schon seit mehr als 20 Jahren – Vermögensverwalter normalerweise nicht. Fink nimmt aus einer US-amerikanischen Perspektive Gedanken auf, die von Professoren der Leipziger Graduate School of Management vor etwa einem Jahr in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit Spitzenvertretern der deutschen Wirtschaft als Leipziger Führungsmodell entwickelt wurde. Ein effektives und verantwortungsvolle Unternehmen könne nicht nur kurzfristige Ziele im Blick haben, sondern müsse Nutzen zu schaffen im Hinblick auf ein größeres gesellschaftliches Ganzes.

Viele Fragen müssten die Chefs beantworten: Welche Rolle spielen wir in der Gesellschaft? Was bedeuten absehbare technologische Veränderungen für unser Unternehmen? Welche Ausbildungsprogramme halten wir bereit, um unseren Mitarbeitern Veränderungen bei den Anforderungen an ihre Kompetenzen zu erleichtern? Und die Chefs müssten ihre Strategien entsprechend anpassen. Dabei sollten auch konstruktive Vorschläge von externen Anspruchsgruppen aufgenommen werden.

Menschen, die Führungsverantwortung tragen, müssen daher Führung neu denken. Es geht nicht nur um kurzfristig zu erwirtschaftende Gewinne, sondern ebenso um ein klares Verständnis über das Warum, Wozu, Was und Wie. Eine Haltung der Topmanager ist gefragt, welche die jeweiligen Werte, Interessen und Überzeugungen der involvierten Menschen ernst nimmt. Führung als Einflussnahme auf andere Menschen, so die Leipziger und Larry Fink, muss sich rechtfertigen können, und zwar dadurch, dass gewählte Strategien, getroffene Entscheidungen und durchgeführte Maßnahmen einen Beitrag zu einem größeren Ganzen leisten und ethisch legitimiert sind. Respekt gegenüber der Würde der Mitmenschen und eine Einstellung gegenüber Mitarbeitern, die von ihrer Befähigung zur Freiheit und Partizipation geprägt ist, sind tragende Säulen menschengerechter Führung.

Larry Finks Plädoyer basiert nicht auf einem Anfall sozialromantischer Liebenswürdigkeit – es geschieht aus wohlverstandenen Eigeninteresse: Wenn Firmenziele nicht breiter definiert werden, verlieren Unternehmen die Basis langfristigen Geschäftserfolgs: ihre gesellschaftliche Akzeptanz. Führende in Wirtschaft (und Politik!) müssen daher Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere und für die Zukunft übernehmen und dabei eine Vorbildrolle erfüllen. Die mit Führungsverantwortung einhergehenden Rechte müssen im Einklang mit den Normen der Gesellschaft genutzt und insbesondere den legalen und legitimen Ansprüchen Dritter angemessen Rechnung tragen.

Wer Leistung fordert, muss die Frage nach dem Sinn und Zweck des Handelns beantworten können. Dass solche Signale nicht nur von Unternehmenskritikern, sondern zunehmend auch von Vermögensverwaltern und Spitzenvertretern der Wirtschaft kommen, macht Hoffnung.

---

Ressort: **Kolumnen (Sonstige)**

Veröffentlicht in der gedruckten Ausgabe der BZ vom Sa, 03. Februar 2018:

» Zeitungsartikel im Zeitungslayout: **[PDF-Version herunterladen](#)**

---

## 0 Kommentare

Damit Sie Artikel auf [badische-zeitung.de](http://badische-zeitung.de) kommentieren können, müssen Sie sich bitte einmalig bei "Meine BZ" registrieren. Bitte beachten Sie [unsere Diskussionsregeln, die Netiquette](#).

---