

**Prof. Dr. Andreas Suchanek**

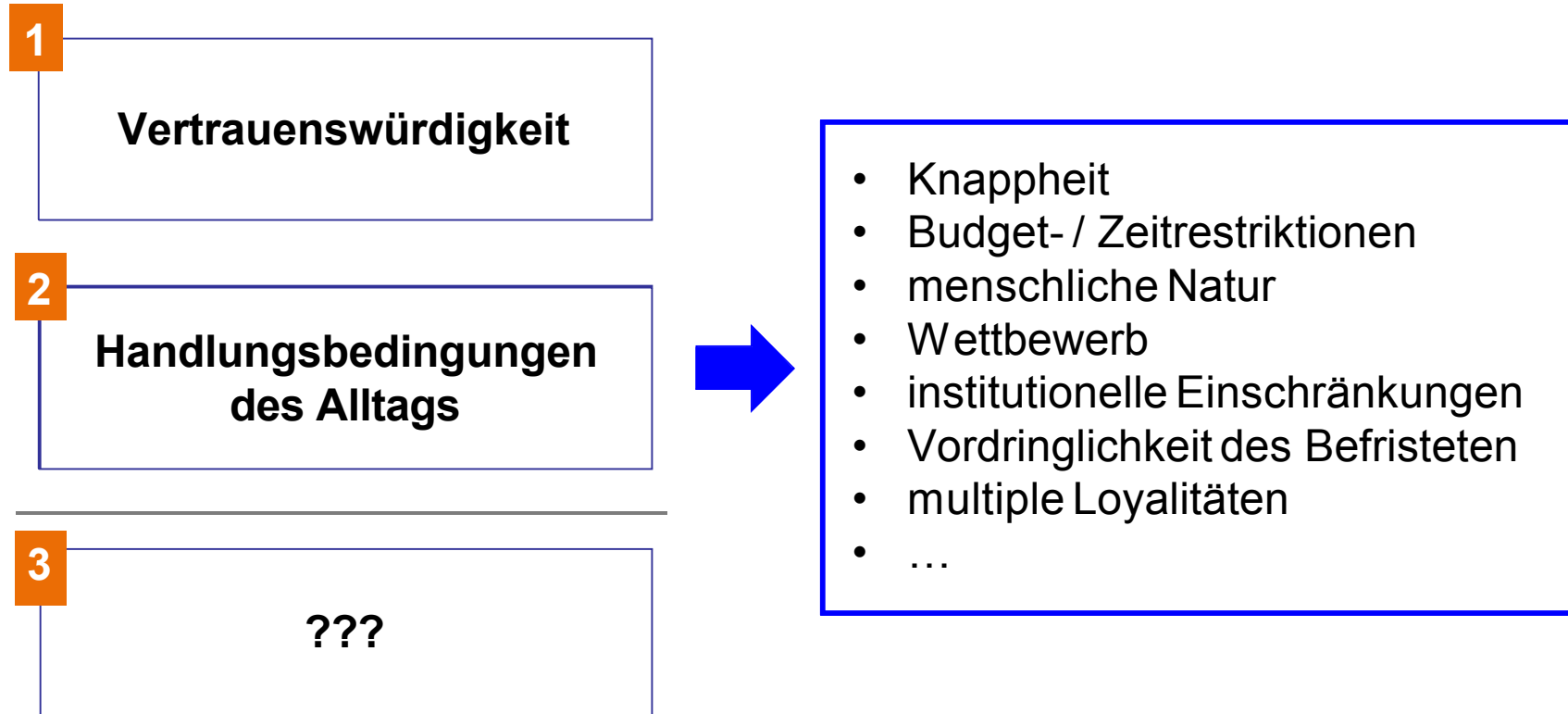
**Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser:  
Was bedeutet Verantwortung?**

9. Fachsymposion des Roman-Herzog-Instituts  
*Zwischen Gewinn und Verantwortung*

München, 24.11.2011

**Niemand möchte mit einem Unternehmen kooperieren, das nicht vertrauenswürdig ist. Deshalb ist Vertrauenswürdigkeit die wichtigste „Ressource“ für unternehmerische Wertschöpfung.**

***Warum ist dann nicht jedes Unternehmen jederzeit darauf bedacht, diese wertvolle „Ressource“ zu erhalten?***



▶ **Unbedingtes Vertrauen ist naiv.**

**„Vertraue – aber prüfe nach“: Kontrollverfahren (einschl. Verträgen oder Gesetzen) sind notwendig, aber kostspielig.**

***Können die Kosten von Kontrollen gesenkt werden –  
besser: Kann Vertrauen als Voraussetzung  
gesellschaftlicher Wertschöpfung effektiv(er) aufgebaut  
und erhalten werden?***

- **Direkte Kosten:**
  - Implementation
  - Monitoring
  - ggf. Sanktionen
  - Kommunikation, Schulung, Dokumentation, Berichterstattung
  
- **Indirekte Kosten**
  - „Opportunitätskosten“: Beschränkung an sich sinnvoller Handlungsspielräume
  - Bürokratisierung / Überregulierung
  - Entfremdung / Demotivierung durch Fremdbestimmung (self-fulfilling prophecy kommunizierten Misstrauens)



**Die Höhe dieser Kosten wird maßgeblich durch getätigte (oder nicht getätigte) Investitionen in Vertrauenswürdigkeit beeinflusst.**

**Verantwortung – als Erfüllung berechtigter  
Vertrauenserwartungen – ist eine Investition in  
Vertrauen(swürdigkeit).**

***Wie investiert man in Vertrauenswürdigkeit?***



**Die grundlegenden Eigenschaften von Vertrauenswürdigkeit  
sind Kompetenz, Nicht-Opportunismus (Halten von  
Versprechen) und Rechtschaffenheit (Einhalten von Gesetzen).**

***Verlässlichkeit, nicht Altruismus ist die Grundlage von  
Vertrauenswürdigkeit***

**Kompetenz:** Der Vertrauensgeber (Kooperationspartner) erwartet, dass der Vertrauensnehmer (das Unternehmen) ‚technisch‘ in der Lage ist, sein Versprechen zu halten.




**Nicht-Opportunismus:** Der Vertrauensgeber erwartet, dass der Vertrauensnehmer den eigenen Handlungsspielraum nicht zu seinen (des Vertrauensgebers) Lasten nutzen wird.

**Rechtschaffenheit:** Der Vertrauensgeber erwartet, dass der Vertrauensnehmer die Gesetze befolgt bzw. legitime Interessen von Dritten angemessen berücksichtigt.

**Grundsätzlich ist das Vermeiden der „Widerlegung“ von  
Vertrauenswürdigkeit wichtiger als einzelne Positivbeispiele.**

***„Do not harm“ hat Vorrang vor Wohltätigkeit***

# Vertrauenswürdigkeit ist eine „Allaussage“

- |   |   |   |
|---|---|---|
| I. <b>Allaussage:</b><br>Wenn A, dann B   |  | I. <b>Vertrauenswürdigkeit:</b> Wenn ich ein Versprechen gebe, halte ich es |
| II. <b>Existenzaussage:</b><br>Es gelte A |  | II. <b>Ich gebe das Versprechen, dass ich x tun werde</b>                   |
| <hr/>                                     |   |   |
| III. <b>Conclusio:</b><br>Also gilt B     |  | III. <b>Ich werde x tun</b>   |



**Wenn die Conclusio „widerlegt“ wird, hat das Folgen für die Allaussage.**

- Mit Bezug auf Allaussagen (Vertrauenswürdigkeit) existiert eine **fundamentale Asymmetrie**:
  - einzelne Bestätigungen (das Halten eines Versprechens / Einhalten von Gesetzen) haben tendenziell geringen Informationsgehalt
  - einzelne Widerlegungen (das Brechen eines Versprechens / Gesetzes) haben tendenziell hohen Informationsgehalt
- Präzisierungen:
  - Es kann irrelevante Widerlegungen geben
  - Es kann substantielle Bestätigungen geben
- Implikationen:
  - **Vermeide „Widerlegungen“ deiner Vertrauenswürdigkeit (relevante Inkonsistenzen)!**
  - **Sei auf Situationen der Bewährung vorbereitet!**

# Das „Leitbild für verantwortliches Handeln“

## 1 Prinzipien

Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.

- Wirtschaften zum Wohl der Menschen
- ... erfordert Wettbewerb
- ... beruht auf Leistung
- ... erfolgt global
- ... verlangt Nachhaltigkeit
- ... setzt verantwortliches Handeln der Entscheider voraus

## 2 Bedingungen

- Heterogene Erwartungen der Öffentlichkeit
- Knappheit und Interessenkonflikte
- Gesellschaftlicher Wandel
- (...)

## 3 Positionen

- (1) Keine (vertrauensschädigenden) Gewinne auf Kosten Dritter
- (2) Stellenabbau ist letztes Mittel; soziale Härten sind zu mildern.
- (3) Leistung und Gegenleistung müssen nachvollziehbar sein.
- (...)

### Inkonsistenzen

- (1) Hohe Unternehmensgewinne
- (2) Stellenabbau
- (3) Hohe Managergehälter
- (...)



Investiere in die Bedingungen\* der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!

- \* Bedingungen (bzw. „Vermögenswerte“) sind beispielsweise:
  - **Vertrauen**
  - Humankapital (⇒ Weiterbildung, Motivation, ...)
  - Reputation (⇒ Marke, Glaubwürdigkeit, Integrität)
  - Sozialkapital (⇒ Vertrauensatmosphäre)
  - Glaubwürdige Regeln und Standards



## **Prof. Dr. Andreas Suchanek**

Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik  
Handelshochschule Leipzig und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Jahnallee 59  
04109 Leipzig

Tel: 0341 / 9851 – 871  
Email: [andreas.suchanek@hhl.de](mailto:andreas.suchanek@hhl.de)