

## Herzensanliegen oder Feigenblatt?

Von Peter Forstmoser\*

In der NZZ vom 24. Dezember 2004 hat Beat Gygi – den Blick nicht getrübt durch vorweihnachtliche Versöhnlichkeit und Gefühlsduselei – kritisch zu den Bekenntnissen von Firmenchefs zu «Nachhaltigkeit», «Sustainability» und «Social Responsibility» Stellung bezogen. Nach Ansicht des Autors wäre es «fatal, wenn plötzlich Umwelt- und Sozialziele für ein Unternehmen als ähnlich wichtig angesehen würden wie dessen Wertentwicklung». Und in der Berufung von Unternehmensleitern auf höhere Werte als den der Vermehrung schnöden Mammons vermutet er eine «Selbstverwirklichung auf Kosten der Eigentümer».

### Wertewandel bei Unternehmensführern

In vielem kann man den Ansichten des Autors zustimmen, so vor allem in der Befürchtung, dass die hohen zusätzlichen Anforderungen, die den Unternehmen durch die Sarbanes Oxley-Act und die allerorts wie Pilze aus dem Boden sprossenden Corporate-Governance-Regelwerke auferlegt werden, letztlich zu blosser Formalismus führen könnten, zum «Box-ticking» mit einer strikten Priorität auf «form above substance». Aber anderes im Artikel reizt zum Widerspruch oder zumindest zur Präzisierung.

Blickt man auf die Testimonials von Unternehmensführern zum Sinn ihrer Arbeit, dann stellt man im Laufe des letzten Jahrzehnts einen erstaunlichen Wertewandel fest:

- In den neunziger Jahren war kaum bestritten, dass ein Unternehmen letztlich ein einziges Ziel zu verfolgen hatte: die Steigerung des Shareholder Value. Meinungsverschiedenheiten gab es zwar in der Art, wie diese Zielsetzung zu erreichen sei – durch kurz- oder langfristige Massnahmen. Die Ausrichtung aber stand fest: Es ging darum, die Gewinne und so den Börsenwert der Unternehmung zu steigern.
- Seit dem Jahrtausendwechsel haben sich die Statements gewandelt: Noch immer wird zwar betont, dass ein Unternehmen Gewinne zu erzielen hat. Vermehrt wird aber eine Ausrichtung unternehmerischer Tätigkeit auf alle Stakeholder – nicht nur auf die Aktionäre, sondern auch auf die Mitarbeitenden, die Vertragspartner und vielleicht sogar die Allgemeinheit – gefordert. Die eine Bottom line des Shareholder Value ist dem Triple-Bottom-line-Ansatz gewichen: Ziel soll es sein, in einem ausgewogenen Mass drei Herren zugleich zu dienen: den Investoren (Gewinnoptimierung), der Gesellschaft (Societal Responsibility) und der Umwelt (Environmental Responsibility). In aller Munde ist auch die Forderung nach Nachhaltigkeit.

### Z.T. Good Citizenship auch von Unternehmen

Nachdenklich stimmt, dass diese Besinnung auf die inneren Werte von Unternehmen just in einem Zeitraum erfolgt ist, in welchem die erotische Ausstrahlung alljährlich in zweistelligen Prozentzahlen steigender Gewinne und Börsenkurse verschwunden war. Kritisch wird denn auch von Gygi darauf hingewiesen, dass die Berufung auf «höhere» Werte und Zielsetzungen dazu dienen könnte, unternehmerisches Ungenügen und eine schlechte Performance zu vertuschen. Dient also Berufung auf Umwelt- und Sozialziele als Feigenblatt zur Kaschierung unternehmerischen Versagens? So einfach ist die Sache nicht.

Zunächst: Auch einer juristischen Person ist es nicht verboten, ein guter Bürger zu sein. Ein Unternehmen, das es sich leisten kann, darf und soll sich für sein Umfeld ebenso einsetzen wie jeder an-

dere verantwortungsbewusste Bürger auch. Doch sind der caritativen Tätigkeit und dem Mäzenatentum von Publikumsgesellschaften enge Grenzen gesetzt. Das Recht verpflichtet sie zu Gewinnoptimierung, und der Markt zwingt sie dazu.

Anders verhält es sich beim Sponsoring. Sponsoring dient zwar auch dem sozialen, kulturellen und wissenschaftlichen Umfeld, aber aus Sicht der Unternehmung geht es darum, einen Gegenwert zu erhalten – in der Form von Geschäftschancen und vor allem in der Steigerung der Reputation, dem wohl wichtigsten Aktivum einer Unternehmung, auch wenn es in der Bilanz nicht aufscheint. Gutes tun und darüber reden zahlt sich aus. Eine gute Reputation zu schaffen und zu erhalten, ist freilich eine langfristige und nie abgeschlossene Aufgabe. Warren Buffet hat es auf den Punkt gebracht: «It takes twenty years to build a reputation – and five minutes to ruin it.» Sponsoring wird daher letztlich nur erfolgreich sein, wenn es nachhaltig und damit glaubwürdig betrieben wird.

Darüber hinaus hat ein privatwirtschaftliches Unternehmen nur eine soziale Verantwortung: die, seine Dienstleistungen und Produkte effizient und in der richtigen Qualität bereitzustellen und am Markt abzusetzen – und zwar gewinnbringend abzusetzen, da sonst – auch zum Schaden des Umfeldes – ein rasches Ende absehbar ist. «The business of business is business.»

### **Nachhaltiges Handeln zahlt sich aus**

Doch da die volkswirtschaftlich bedeutsamen Unternehmen aufgrund des in den letzten Jahren stark gewachsenen öffentlichen Interesses an Wirtschaftsfragen und der exponentiell gestiegenen Transparenz heute im Rampenlicht des Infotainment stehen, tun sie in ihrem ureigenen Interesse – und dem ihrer Investoren – gut daran, sich sozial verantwortungsbewusst und umweltschonend zu verhalten. Dadurch können sie verhindern, dass der Gesetzgeber das regulatorische Korsett enger schnürt, dass Nichtregierungs-Organisationen (NGO) Retorsionsmassnahmen ergreifen und dass Konsumenten ihre Produkte im Regal stehen lassen. Die Geschichte von Konzernen, die aufgrund skrupelloser Geschäftspraktiken gescheitert sind (von Enron bis Parmalat), aber auch derjenigen, die sich unter dem Druck der Öffentlichkeit vom Saulus zum Paulus gewandelt haben und daraus Honig saugen konnten (von Shell bis Nike), zeigt dies eindrücklich. Auch für die Begrenzung der – zumindest in den USA – ins Absurde gesteigerten Haftungsrisiken hat die Rücksichtnahme auf das Umfeld und die Umwelt heute einen hohen Stellenwert.

Damit schliesst sich der Kreis: Soziale Verantwortung und eine schonungsvolle Nutzung von Umweltressourcen ernst zu nehmen, ist nicht Gutmenschentum, sondern – jedenfalls in einer längerfristigen Optik – auch dem Shareholder Value bekömmlich. Dies freilich nur dann, wenn diese Verantwortung nicht Lippenbekenntnis ist, sondern aus Überzeugung gelebt wird. In den Worten des Londoner Institute of Business Ethics: «To be ethical is profitable; but to be ethical because it is profitable is not ethical» und – so ist zu ergänzen – auf Dauer auch nicht gewinnbringend.

Dass Unternehmer aus Überzeugung und nicht nur mit Blick auf die finanzielle Bottom line sozial und umweltpolitisch verantwortlich handeln, ist ihnen daher nicht zu verargen, sondern ist vielmehr eine notwendige – wenn auch freilich nicht hinreichende – Voraussetzung dafür, dass die Rechnung auch für die Aktionäre auf Dauer aufgeht.

\* Peter Forstmoser ist Präsident des Verwaltungsrates der Swiss Re und Professor für Privat-, Handels- und Kapitalmarktrecht an der Universität Zürich.