«Die eigene Arbeit gut machen»

Eigennütziges Gewinnstreben versus Corporate Citizenship: Die Diskussion der Ziele, an denen sich ein Unternehmen orientieren soll, hat in den letzten anderthalb Jahrzehnten einen erstaunlichen Wandel durchgemacht:

- Wir erinnern uns: Die 90er Jahre waren die Hochblüte des Shareholder Value-Denkens. Die Schaffung von Mehrwert für den Aktionär sollte das alleinige Ziel eines börsenkotierten Unternehmens sein. Die Berufung auf eine soziale Verantwortung galt als Abkehr vom Pfad der ökonomischen Tugend oder gar als Täuschungsmanöver, mit welchem unternehmerische Fehlleistungen kaschiert werden sollten.
- > Anfangs des neuen Jahrtausends haben sich die Ansichten von Unternehmern und Ökonomen - wenn man ihren publizierten Statements glauben will - gründlich gewandelt. Das Ende des Höhenflugs der Börsenkurse, medial breit aufgearbeitete Unternehmensskandale und unerwartete Pleiten selbst von Traditionsunternehmen führten zu einer neuen Bescheidenheit, vor allem aber auch zu einer Erweiterung der Optik: Die ausschliessliche Orientierung an der ökonomischen Bottom-Line - also am Reingewinn wurde abgelöst durch den Triple-Bottom-Line Ansatz: Nicht nur die Leistungen zu Gunsten der Investoren sollten zählen, sondern ebenso der Leistungsausweis hinsichtlich des Umweltverhaltens (Environmental Responsibility) und die Verantwortung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld (Social Responsibility). Es sollten die Interessen aller durch unternehmerische Tätigkeit Betroffenen berücksichtigt werden.

Hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden?

Ein Wandel vom Saulus zum Paulus oder - je nach Standpunkt - auch umgekehrt? Selbst wenn dies zunächst so scheint: Ich glaube nein. Denn die Denkansätze Shareholder Value und Stakeholder Value sind keineswegs so unvereinbar, wie der erste Blick glauben macht. Ganz im Gegenteil: Sie ergänzen sich, sind mit einander verbunden, sind «Ying und Yang». Voraussetzung ist freilich eine langfristige Orientierung. Längerfristig - nachhaltig wird ein Unternehmen nur dann Gewinne erzielen können, wenn es sich gegenüber seinem Umfeld verantwortungsbewusst zeigt. Und anderseits: Unternehmen, die nicht Gewinn machen, werden auf Dauer nicht überleben, und dann können sie auch keine soziale Verantwortung tragen, sondern sie stellen im Gegenteil eine Belastung für ihr Umfeld dar.

Dass sich diese Harmonie in einer **kurzfristigen** Betrachtungsweise nicht immer abbildet, darf nicht verschwiegen werden:

- > Nur langfristig kann es Sinn machen, auf eine Maximierung des Gewinns in einer einzelnen Rechnungsperiode zu verzichten.
- > Umgekehrt kann Weitsicht dazu zwingen, die Zahl der Mitarbeitenden zu reduzieren, obwohl es sich ein Unternehmen derzeit durchaus leisten könnte, auf schmerzhafte Schnitte zu verzichten.

Was heisst das nun aber: «soziale Verantwortung» von Unternehmen? Darüber macht man sich in einem verklärten Blick auf das Hehre, Schöne und Gute nicht selten falsche Vorstellungen:

In aller erster Linie muss die soziale Verpflichtung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens darin bestehen, die eigene Arbeit gut zu machen oder – marktwirtschaftlich definiert – seine Dienstleistungen und/oder Produkte effizient und in der richtigen Qualität bereitzustellen, am Markt abzusetzen und so Gewinn zu erwirtschaften. Dadurch sichert es sein Überleben. Dadurch leistet es aber auch einen Beitrag – seinen ganz spezifischen Beitrag – an das soziale Umfeld.

Daneben steht das **Sponsoring**, bei dem schon auf den ersten Blick offenkundig ist, dass es dem sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Umfeld dient. Aber aus Sicht der Unternehmung wird Sponsoring nicht bloss als Dienst an der Allgemeinheit betrieben: Vielmehr geht es darum, einen **Gegenwert** zu erhalten – in der Form von Geschäftschancen und vor allem in der Steigerung des wohl wichtigsten Aktivums eines Unternehmens, das freilich in keiner Bilanz aufscheint: seiner **Reputation**.

Erwähnt sei ein Drittes: Auch einer juristischen Person ist es nicht verboten, ein verantwortungsbewusster Bürger zu sein. Mäzenatentum und karitative Tätigkeit müssen sich aber in engen Grenzen halten, denn letztlich ist es an den Aktionärinnen und Aktionären zu entscheiden, wie die Unternehmensgewinne zu verwenden sind. Keinesfalls dürfen Vergabungen dazu dienen, dass Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung von Publikumsgesellschaften mit Firmengeldern persönlichen Hobbys frönen.

Durch alle drei Komponenten – effiziente Geschäftstätigkeit, Sponsoring und gemeinnützige Zuwendungen – dient ein Unternehmen der Allgemeinheit, nimmt es seine soziale Verantwortung wahr. Aber es stärkt gleichzeitig seine eigene Basis. Im Zentrum steht dabei der Aufbau und der Erhalt der Reputation. Eine gute Reputation bildet das Fundament unternehmerischen Erfolgs, wenn man diesen nicht als Strohfeuer versteht, denn sie ist im Verkehr mit allen Stakeholdern entscheidend:

- > Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wollen stolz auf ihre Firma sein, und sie sind loyaler zu einem Unternehmen mit gutem Buf.
- Investorinnen und Investoren lieben Überraschungen nicht. Im Kielwasser der Affären von Enron bis Parmalat hat sich überdies die Erkenntnis verfestigt, dass kurzfristige Gewinnmaximierungen mit fragwürdigen Methoden nicht «sexy» sind und sie sich auf Dauer auch nicht auszahlen.
- > Geschäftspartner wollen auf die Fairness und Überlebensfähigkeit ihrer Gegenpartei vertrauen können.
- > Politische Instanzen begegnen einem Unternehmen mit gutem Ruf ganz anders als einem mit zweifelhafter Reputation.
- > Und schliesslich werden den NGO's, die sich – ob zu Recht oder zu Unrecht – als Sprecher der Civil Society verstehen, mit einer gut reputierten Gesellschaft einen ganz anderen Umgang pflegen als mit einer, die keine soziale Verantwortung wahrnimmt.

Ein sozial verantwortungsbewusstes Verhalten gegenüber Umwelt und Gesellschaft ist also nicht «Gutmenschentum», sondern es ist mit einer ökonomischen Zielsetzung durchaus vereinbar, ja geradezu Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Dies jedenfalls bei Unternehmen, die über Jahre und Jahrzehnte Bestand haben wollen.

Dass Initiativen, mit denen Unternehmen ihre Corporate Social Responsibility wahrnehmen, Win-Win-Situationen zum Wohle der Unternehmung wie auch der Allgemeinheit schaffen können, das zeigen grosse und kleine Unternehmen in diesem Buch. Hoffentlich können sie Beispiel und Anregung sein.

ÖBU | TSF | zsa-ZHW (Hrsg.)

Das Unternehmen in der Gesellschaft

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis – Was leisten Schweizer Unternehmen?

© 2005, ÖBU, TSF, zsa-ZHW ÖBU + TSF + zsa-ZHW (Hrsg.)

Das Unternehmen in der Gesellschaft

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis – Was leisten Schweizer Unternehmen?

Redaktion: Gabi Hildesheimer, Martina Marchesi (ÖBU) Gestaltung: Patrizia Grab, Olten, www.grabpa.ch Druck: UD Print AG, Luzern, zertifiziert nach ISO 9001/14001 und FSC Bilder: Foto Seite 16 Renata Wermuth; Foto Seite 114 Comet Photoshopping GmbH

Auflage: 1600 Ex.

Papier aus umwelt- und sozialverträglicher Waldnutzung: Aconda verd silk matt FSC, 40 Prozent Altpapier, 60 Prozent Neufaser, davon mindestens 30 Prozent FSC-zertifiziert.

Bestellen bei: ÖBU Obstgartenstrasse 28 8035 Zürich T +41 44 364 37 38 F +41 44 364 37 11 www.oebu.ch

ÖBU-Schriftenreihe: SR 26 ISBN 3-908233-30-5