

Gesellschaftliche Wertschöpfung als Pflicht

Plädoyer für umfassende Verantwortung über die Firmengrenze hinaus. Von Peter Gomez und Timo Meynhardt

Wie sollen Unternehmen gesellschaftlichen Bedürfnissen Rechnung tragen? Die Autoren stellen hier einen Ansatz vor, der sich am Gemeinwohl orientieren soll.

Vierzig Führungskräfte der obersten Ebene aus privaten Unternehmen, öffentlicher Verwaltung und Non-Profit-Bereich haben sich in den letzten drei Jahren im Rahmen eines Forschungsprojekts der Universität St. Gallen der Frage gestellt: «Was macht Ihre Organisation wertvoll für die Gesellschaft? Und inwieweit erfüllt sie damit die Erwartungen der Zivilgesellschaft?» Dass die Privatwirtschaft andere Schwerpunkte setzen würde als die öffentliche Verwaltung und dass diese nicht deckungsgleich mit Non-Profit-Unternehmen argumentieren würde, war zu erwarten.

Blinde Manager?

Aber verblüffend war, dass sieben von zehn aller befragten Führungskräfte davon überzeugt sind, in völligem Einklang mit den Erwartungen einer breiten Öffentlichkeit zu stehen. Dies in einer Zeit, in der laut Meinungsumfragen das Vertrauen in Manager gegen null tendiert und der Ruf von Führungseliten massiv angeschlagen ist. Wie konnte es zu einer solchen Fehleinschätzung kommen? Muss man den Führungskräften gar unterstellen, dass für sie die Anliegen der Gesellschaft keine Priorität haben? Wir möchten hier aufzeigen, wie im Dialog das komplexe Thema «Gesellschaft und Wirtschaft» pragmatisch angepackt werden kann.

Nach der Finanzkrise dominiert der Ruf nach mehr Regulierung und Compliance. So viel wie möglich soll festgeschrieben und kontrolliert werden. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie ihr Tun primär darauf ausrichten, auf der sicheren Seite zu sein. Aber ist dies der Inhalt verantwortungsbewusster Führung? Haben in dieser Konstellation gesellschaftliche Anliegen überhaupt einen Platz? Hier kommt eine wichtige Unterscheidung ins Spiel: Nicht alles, was legal (und damit überprüfbar) ist, ist auch legitim (oder gerecht). Auf das Letztere kommt es der breiten Öffentlichkeit zunehmend an.

Wie aber wird man der gesellschaftlichen Dimension gerecht, wie lässt sich legitimes Handeln erfassen und beurteilen? Ein Blick auf die heute gängigen (bezeichnenderweise in Englisch ge-

läufigen) Massstäbe für unternehmerischen Erfolg ermöglicht eine erste Einschätzung (vgl. Grafik). Jede der unten aufgeführten Sichtweisen hat ihre Berechtigung, aber nur in Kombination können sie der komplexen Wirklichkeit gerecht werden. Das haben die Irrwege des Shareholder-Value-Denkens eindrücklich gezeigt. In die Gegenrichtung hat das Pendel mit der Corporate Social Responsibility ausgeschlagen. Setzt diese nicht beim Kerngeschäft an, verkommt sie leicht zum Alibi oder zur Wissensberuhigung. Nestlé-CEO Paul Bulcke hat dies prägnant ausgedrückt: «It is not about sharing created value, but about creating shared value!»

Damit sind wir beim Kern der gesellschaftlichen Wertschöpfung. Diese setzt eine integrierte Betrachtungsweise voraus. Einen ersten Schritt in diese Richtung geht das Konzept des «Shared Value» von Michael Porter und Mark Kramer (2011), wie es bei Firmen wie Nestlé umgesetzt wird. Im Mittelpunkt steht die Rekonfiguration der Wertschöpfungskette eines Unternehmens unter Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen. Nur wenn eine Massnahme die Produktivität des Unternehmens wie auch den Nutzen für sein gesellschaftliches Umfeld steigert, wird Wert geschaffen. Allerdings fokussiert dieser Ansatz stark auf den ökonomischen Wert, er hinterfragt nicht, ob Massnahmen von der Öffentlichkeit als fair und anständig wahrgenommen werden.

Die «Verantwortungspyramide»

Wir möchten einen Schritt weiter gehen und die Erkenntnis «Die Gesellschaft sitzt immer mit am Tisch» in ein integriertes Konzept fassen, das als Handlungsanleitung dient. Dazu wurde das von Mark Moore (1995) geprägte Konzept des «Public Value» aufgenommen und zu einer «Verantwortungspyramide» weiterentwickelt. Diese greift zudem auf Überlegungen des Managementdenkers Peter Drucker (1973) zurück, der früh die gesellschaftliche Funktion des Managements thematisiert hat. Freies Unternehmertum lässt sich nicht durch den Geschäftserfolg rechtfertigen, sondern allein dadurch, dass es eine gesellschaftliche Wertschöpfung leistet: «It can be justified only as being good for society.» Die «Verantwortungspyramide» sucht diesen komplexen Abwägungsprozess in einen einfachen Bezugsrahmen zu stellen. Die einzelnen Stufen der Pyramide umfassen, von unten nach oben, Folgendes:

1. Schäden für die Gesellschaft weder fördern noch dulden. Tragendes Fundament ist das Bemühen, nicht wesentlich Schäden anzurichten. Dazu gehört, nicht gegen geltendes Recht zu verstossen und eigenes und fremdes Verhalten abzulehnen, das im Gewinninteresse gravierende soziale, ökologische oder kulturelle Schäden in Kauf nimmt.

2. Gesellschaftliche Wertschöpfung anstreben. Schäden von der Gesellschaft abzuwenden, ist allein noch keine Geschäftsgrundlage. Diese entsteht erst durch eine Verankerung jeder Geschäftsidee in den Bedürfnissen der Menschen. Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen leisten wertvolle Beiträge durch eine Leistungserstellung, die sich am Gemeinwohl orientiert – und nicht erst weitere Anspruchsgruppen am geschaffenen Wert partizipieren lässt.

3. Langfristige Profitabilität und wirtschaftliche Ressourcen schaffen. Gesteigerte Produktivität und finanzieller Erfolg sind unabdingbar für gesellschaftliche Wertschöpfung. Gesellschaftlich verantwortbar ist aber nur, was jenseits von Jahresabschlüssen und spekulativen Auswüchsen nachhaltig wirkt.

4. Anstand in Graubereichen zeigen. Jedes Unternehmen, jeder Unternehmer steht vor Entscheidungen, die zwar legal und profitabel sein können, aber nicht als legitim gelten und das Gerechtigkeitsempfinden stark verletzen. Was in Graubereichen nicht mit gesellschaftlich akzeptierten Gründen gerechtfertigt werden kann, soll nicht zur Praxis verantwortungsvollen Unternehmertums gehören.

Wir wollen indessen nicht einfach der Wirtschaftswelt Ratschläge erteilen, sondern dieser die Umsetzung in die Praxis erleichtern. Wir haben drei Ansätze entwickelt, die einen unmittelbaren Zugang zur Thematik gesellschaftlicher Wertschöpfung ermöglichen: Die «Public Value Scorecard», den «Schweizer Dialog» und den «Gemeinwohl-atlas». Die «Public Value Scorecard» (Meynhardt/Gomez 2010) ermöglicht die Erfassung der Einstellungen von Führungskräften zu gesellschaftlichen Anliegen aus vier Perspektiven: Ist es sachlich angemessen? Ist es politisch akzeptabel? Ist es anständig? Trägt es zur Zufriedenheit bei? Die Scorecard führt über eine Vielzahl von Fragen zu einem Profil, aus dem sich nicht nur die Ausrichtung der Führungskraft, sondern auch die Differenziertheit ihrer Einstellungen ableiten lässt. Der «Schweizer Dialog» ist ein von 30 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Poli-

tik und Wissenschaft gestaltetes Blog (schweizerdialog.ch). Es baut auf einer von allen Teilnehmenden unterschriebenen Erklärung zur Verantwortung ihrer Unternehmen für das Gemeinwohl auf und gibt einer breiten Öffentlichkeit Gelegenheit, in den Dialog einzutreten. Schliesslich ist ein «Gemeinwohlatlas» der Schweiz im Aufbau begriffen: eine Analyse- und Diskussionsplattform zur Bewertung und Gestaltung der gesellschaftlichen Wertschöpfung. Für einzelne Regionen wird ermittelt, welche diesbezüglichen Beiträge von privaten Firmen, von der öffentlichen Verwaltung und von Non-Profit-Unternehmen geleistet werden.

Ziel all dieser Aktivitäten ist es, Unternehmen im weitesten Sinne zu einer «gesellschaftlichen Lizenz zum Handeln» zu verhelfen. Sie sollen Führungskräfte dabei unterstützen, mit breitem Horizont ihre Aufgabe wahrzunehmen. Oder, wie es der Dichter im alten Griechenland schon forderte, vom Igel (der ein Thema in aller Tiefe beherrscht) zum Fuchs (der über ein breites Spektrum von Einsichten verfügt) zu werden. Zwar erfreuen sich die Igel mit ihrer holzschnittartigen Argumentation meist der Gunst der Öffentlichkeit, die Füchse aber liegen öfter richtig.

Prof. Peter Gomez, 1999–2005 Rektor der Universität St. Gallen, ist Verwaltungsratspräsident der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange. Prof. Timo Meynhardt ist am Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen tätig.

Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices, HarperBusiness Edition, New York.

Meynhardt, T., Gomez, P. (2010). Public Value Scorecard. Unveröffentlichtes Manual, St. Gallen.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value. Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, Jan./Febr. Vol. 89 Issue.

«Sozialdebatte»

Gemeinwohl-Kurse für Manager?

Gy. · Die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen hat eine lange Tradition, aber die zahlreichen Publikationen zu Führungs- und Management-Themen aus der jüngeren Zeit könnten den Eindruck erwecken, als ob die Unternehmenswelt sich nun zunehmend um ein harmonischeres Zusammenleben mit der Gesellschaft bemühe – oder zumindest die Pflicht habe, dies zu tun. Typisch dafür sind all die Varianten der Corporate Social Responsibility, die für ein Unternehmen neben Gewinnzielen auch Ziele bezüglich Umwelt und Gesellschaft vorsehen.

Besonders brisant ist, dass diese Ansätze mehr oder weniger explizit davon ausgehen, dass eine Firmenführung, die sich nur auf rentables Wirtschaften konzentriert, nicht zur Gesellschaft passe. So werden im nebenstehenden Text von Peter Gomez und Timo Meynhardt Shareholder-Value-Ansätze als Irrwege gesehen; und der Befund, dass sich in ihrer Umfrage sieben von zehn Führungskräften in Einklang mit den Erwartungen der Gesellschaft sehen, wird als Fehleinschätzung eingestuft.

In der ganzen «Sozialdebatte» gerät oft in den Hintergrund, dass Markt und Wettbewerb ein leistungsfähiges Koordinationssystem darstellen, das die Firmen auf «gesellschaftsfähigem» Kurs hält, ohne dass moralische Anleitungen von übergeordneter – oft «besserwissender» – Warte nötig sind. Christian Hoffmann legt im unteren Artikel dar, wie Privateigentum, Markt und Wettbewerb in einer Gesellschaft mit unterschiedlichen Interessen, Vorlieben und Fähigkeiten das Zusammenleben in privater Verantwortung regeln – so dass sich Firmen auf das konzentrieren können, was sie am besten können.

Durch welche Brille soll man Unternehmen betrachten?

Vier Sichtweisen zur Beurteilung von Unternehmen

Beurteilungsraster	Ausrichtung von Unternehmen auf			
	Customer Value	Shareholder Value	Stakeholder Value	Corporate Social Responsibility
Berechtigter Fokus	Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit	Wertsteigerung für Eigner	Interessen der Anspruchsgruppen	Beachtung von Nebenwirkungen
Gefahr	Überhöhung der Kundenperspektive	Dominanz von Finanzgrössen	Zu starke Integration heterogener Erwartungen	Ohne Relevanz für das Kerngeschäft
Konsequenzen	Vernachlässigung gesellschaftlicher Wirkung	Eindimensional quantitative Sicht	Unerfüllbarkeit der Erwartungen	Glaubwürdigkeitsverlust Alibi
Primärer Bewertungs-massstab	Hedonistisch-ästhetisch	Instrumental-sachlich	Politisch-sozial	Ethisch-moralisch

QUELLE: PROF. DR. PETER GOMEZ UND PROF. DR. TIMO MEYNHARDT, UNIVERSITÄT ST. GALLEN

NZZ-INFOGRAFIK/ICF

Die Suche nach dem «Gemeinwohl» führt Unternehmen in die Irre

Unterschiedliche Präferenzen stellen kein Übel dar – Privateigentum und Wettbewerb führen zu einem Ausgleich legitimer Interessen. Von Christian Hoffmann

Unternehmensführer haben es nicht leicht. Immer wieder müssen sie hören, dass ihre Zielsetzungen überholt seien, ihre Managementsysteme neu fundiert und ausgerichtet werden sollten. Customer Value Shareholder Value, Stakeholder Value, und zuletzt – im Namen der Corporate Social Responsibility – sogar soziale und ökologische Werte hätten im Fokus ihres Handelns zu stehen. Doch auch dies genügt heute nicht mehr: «Public Value» heisst die neue Losung, zu Deutsch: «Gemeinwohl». Darauf seien Unternehmen auszurichten, wenn sie öffentliches Vertrauen zurückgewinnen wollten. Ein guter Rat?

«Herrschaftsfreier Diskurs»

Seit das Konzept des Grenznotens etabliert wurde, weiss die Ökonomie: Ein «Wert» ist immer eine subjektive Grösse. Abhängig von den Bedürfnissen und Präferenzen eines Individuums kann etwa ein Apfel oder ein Paar Schuhe einen Wert, ein neutrales Objekt oder gar eine Belastung darstellen. Darum definiert die Institution des Privateigentums Sphären individueller Autonomie, auf deren Grundlage freiwillige Tauschprozesse eingegangen werden. So ergibt sich ein Gewinn für alle Beteiligten: Wenn Äpfel gegen Schuhe getauscht

werden, erzeugt dies für beide Tauschpartner einen Wert. Weder Äpfel noch Schuhe stellen darum aber einen «objektiven» Wert dar – beide steigern nicht automatisch das «Gemeinwohl». Objektive Werte lassen sich weder definieren noch messen. Sie sind daher als ökonomische Zielgrösse unbrauchbar.

Die westliche Zivilisation hat die Vielfalt menschlicher Bedürfnisse und Wünsche anerkannt. Darum wurde eine Ordnung etabliert, die auf Basis des Privateigentums und freien Wettbewerbs abweichende, auch widersprüchliche Interessen in einen Prozess gleichberechtigter Verhandlung einbringt. Die Formulierung und der Abgleich unterschiedlicher Interessen in einem «herrschaftsfreien Diskurs» (Habermas) ist eine zentrale Errungenschaft der Marktwirtschaft. Arbeitsteilung und Tausch sind daher vertraute Elemente unseres Alltags. Die Idee des «Gemeinwohls» ist dagegen der Sphäre politischer Sonntagsreden zuzuordnen.

Ein «Wieselwort»

F. A. von Hayek würde von einem «Wieselwort» sprechen. Tatsächlich sind heute nicht Manager, sondern Politiker die unpopulärste Berufsgruppe der Schweiz. Regelmässig versprechen

sie die Steigerung eines Gemeinwohls, das weder definiert noch gemessen werden kann. Enttäuschungen sind daher unvermeidlich. Der Versuch, ein willkürliches «Gemeinwohl» herbeizuführen, erzeugt Unfrieden und Frust, denn wer das Wohl von A, B und C maximieren will, muss all jene Individuen X, Y und Z benachteiligen, die eben abweichende Wünsche aufweisen. Das Streben nach «Gemeinwohl» gaukelt Kenntnisse und Fähigkeiten vor, die keine Organisation besitzen kann.

Warum sollte die Unternehmensführung bestehen, wo die Politik scheitert? Unterschiedliche Präferenzen stellen in der Wirtschaft kein Übel dar – sie sind Motor für Kooperation, Differenzierung und Innovation. Das «Stakeholder Management» erkennt, dass im Rahmen unternehmerischer Tätigkeit abweichende Interessen abgewogen werden müssen. Gute Unternehmensführung zeichnet sich darum durch die Schaffung von Wert im wettbewerblichen Austausch unterschiedlicher Wünsche aus – nicht durch die Verfolgung eines vermeintlichen «Gemeinwohls». Privateigentum und Wettbewerb führen aber nicht nur zu einem Ausgleich legitimer Interessen, sie erzeugen auch Verantwortung. Nur weil das Privateigentum den Autonomie-

bereich eines Akteurs definiert, können ihm die Auswirkungen seines Tuns eindeutig zugeordnet werden. So entsteht «Corporate Responsibility»: Das Privateigentum garantiert dem Unternehmer die Freiheit, subjektive Ziele im Austausch mit seinen Anspruchsgruppen zu verfolgen – es überträgt ihm aber auch die Verantwortung für die Aktivitäten seiner Organisation. Die Verfolgung eines «Gemeinwohls» löst dagegen unternehmerische Verantwortung auf und überträgt die Last möglicher Fehler und Irrtümer auf die Allgemeinheit.

Verantwortung übernehmen

Zu Recht wird daher die Selbstbereicherung mancher Organisation auf Kosten der Gemeinschaft kritisiert: In Zeiten von Bailouts, Verstaatlichungen, Protektionismus und Privilegienwirtschaft ist eine Besinnung auf Privateigentum und unternehmerische Verantwortung von höchster Dringlichkeit. Im Namen des «Gemeinwohls» bemühen sich dagegen findige Lobbyisten erfolgreich um den Schutz ihrer Sonderinteressen zulasten des freien Wettbewerbs. Wenn also Manager eine Vertrauenskrise überwinden möchten, dann wäre im Sinne einer guten «Corporate Governance» Transparenz, Ver-

antwortung und klare Zurechenbarkeit im öffentlichen Diskurs anzustreben – nicht der schöne Schein eines undefinierbaren «Public Value».

Schon die heutige Praxis der Corporate Social Responsibility krankt daran, dass unterschiedliche Interessen nicht mehr offen ausgesprochen und verhandelt, sondern politisch korrekt verkleistert werden. Ein falsches Harmoniestreben im Sinne einer sozialen Homogenisierung der Interessen führt jedoch in die Irre. Manager sollten die Tatsache, dass sie strategische Ziele verfolgen, nicht hinter warmen Worten verstecken. Vielmehr haben sie diese Ziele offensiv zu vertreten – und damit auch Verantwortung für sie zu übernehmen. Mut, Eigensinn und Geradlinigkeit sind unternehmerische Tugenden.

Unsere marktwirtschaftliche Ordnung führt auf Basis des Privateigentums zu einem Austausch und Ausgleich der Interessen. Nur so können Werte geschaffen werden. Die neue Losung des «Public Value» führt das Management dagegen in eine politische Sackgasse. Sie überfordert die Unternehmensführung und erzeugt Zwist und Enttäuschung.

Prof. Christian Hoffmann ist Forschungsleiter am Liberalen Institut in Zürich, www.libinst.ch.