

Jürgen Kluge

Unternehmensstrategien und deren normative Basis – Brauchen wir ein alternatives Modell in Europa?

1. Die Anforderungen an Unternehmen verändern sich
2. Europa sollte weltweit die Deutungshoheit übernehmen
3. Die Unternehmensstrategien müssen dem veränderten Wertekanon Rechnung tragen

Dr. Jürgen Kluge ist Director und Office Manager des deutschen Büros von McKinsey & Company, Inc.

Spektakuläre Firmenpleiten vernichten über Nacht Werte in Milliardenhöhe. Pharmakonzerne stehen am Pranger, weil sie die Preise für Aids-Medikamente nicht auf ein "moralisch angemessenes" Niveau reduzieren. Gentechnikunternehmen müssen sich gegen harsche Kritik von Umweltschützern wehren. Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen: Die Verhaltensweisen von Unternehmen stehen zunehmend im Brennpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit.

Doch welche Normen gelten heute für die Wirtschaft? Wann verhält sich ein Unternehmen richtig und wann falsch? Welche Ansprüche an Manager sind sinnvoll, welche nicht? Die Ansicht, dass gute Unternehmensführung allein betriebswirtschaftlichen Argumenten folgen muss, lässt sich immer weniger halten. Längst sind Anforderungen und Erwartungen gestiegen: Der Konzern als guter Bürger muss zunehmend nicht nur die ökonomische, sondern auch die ökologische, soziale und ethisch-moralische Nachhaltigkeit seines Wirtschaftens belegen. Unternehmen werden mehr und mehr als integraler Bestandteil ihres Umfelds gesehen.

Diese Entwicklung dürfte sich künftig noch verstärken: Unternehmensstrategien werden sich mehr als bisher an einem weiter gefassten Wertekanon orientieren müssen. Nicht die USA, sondern Europa könnte dabei eine Vorreiterrolle spielen. Mit einer traditionell stark an Werten ausgerichteten Unternehmensführung ist Europa in einer hervorragenden Ausgangslage, bei diesem Thema die Richtung vorzugeben und die Deutungshoheit zu übernehmen. Firmen, die ethische Überlegungen bewusst in die Entwicklung ihrer Strategie einfließen lassen, werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können, nicht zuletzt durch Rekrutierung besserer Mitarbeiter.

1. Die Anforderungen an Unternehmen verändern sich

Die normative Basis eines Unternehmens – und damit sein Verhalten – wird in der Regel durch zwei Dimensionen bestimmt: Zum einen legt jedes Unternehmen eigene Normen fest, indem es den Zweck seines Wirtschaftens definiert: Womit und wodurch will das Unternehmen Wert schaffen? Zum anderen muss ein Unternehmen die allgemeinen Regeln und Wertvorstellungen des gesellschaftlichen Umfelds beachten, in dem es operiert – sofern diese akzeptabel sind. Ein Aufrüsten von Diktaturen etwa schließt das explizit aus.

So weit die Theorie. In der Praxis scheinen auf den ersten Blick ganz andere Gesetze zu gelten. Skandalträchtige Bilanzfälschungen vor allem in den USA haben den Eindruck erweckt, dass kriminelle Energie und persönliche Bereicherung die eigentlichen Triebfedern unternehmerischen Handelns sind. Ziel der Manager: die Maximierung des eigenen Einkommens. So überrascht es nicht, dass fast jeder zweite US-Amerikaner glaubt, Senior-Manager würden nur nach ihrem eigenen Wohl sehen. Auch eine Umfrage für

das Weltwirtschaftsforum in Davos 2003 macht deutlich, wie sehr das Vertrauen in die führenden Wirtschaftslenker weltweit gelitten hat. Nicht durch Zufall stand Davos im Jahr 2003 unter dem Leitthema "Building Trust". *Rebuilding* wäre vielleicht noch treffender gewesen.

Auch wenn schwarze Schafe die Ausnahme und nicht die Regel sind: Die Skandale haben die Diskussion um Verantwortung und Ethik in der Wirtschaft neu belebt. Corporate Governance etwa, eine den Anteilseignern verpflichtete Unternehmensführung, dürfte künftig wieder ernster genommen werden. Klare Regeln, schärfere Kontrollen und härtere Strafen werden Bilanzmanipulationen zumindest erschweren. Staat und Aufsichtsbehörden sind bereit, da korrigierend einzugreifen, wo Unternehmen mit eigenen Verhaltenskodizes zu kurz greifen. Dies gilt z. B. auch für die Trennung von Beratung und Wirtschaftsprüfung.

Doch abgesehen von allen Skandalen überrascht es nicht, dass sich die Frage nach dem Ziel und der Verantwortung unternehmerischen Handelns gerade jetzt neu stellt. Auslöser sind fundamentale Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft:

- Multinationale Unternehmen agieren in einer Welt, in der es immer weniger Grenzen und immer mehr Transparenz gibt. Tatsächliche oder vermeintliche Vergehen der Unternehmen werden heute umgehend publik und von Lobbygruppen – und Konsumenten – geahndet. Shell z. B. musste das bei der geplanten Versenkung der Bohrinself Brent Spar erleben. Auch Nike sah sich Boykottaufrufen ausgesetzt, als das Unternehmen in den Verdacht von Menschenrechtsverletzungen bei der Herstellung seiner Produkte geriet. Unternehmen müssen solche Reaktionen künftig stärker als bisher antizipieren und bei ihren Entscheidungen berücksichtigen – auch wenn so manche Reaktion auf den ersten Blick irrational erscheinen mag.
- Stärkerer Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen, nach neuen Wegen zur Differenzierung zu suchen. Ein möglicher Ansatzpunkt ist der allmähliche Wertewandel, der sich vor allem in den Gesellschaften der Industrieländer abzeichnet: Gerade jüngere Menschen entwickeln neben allen Konsumbedürfnissen eine stärkere Sensibilität für soziale und ökologische Probleme – sowohl auf regionaler als auch auf globaler Ebene. Damit einher geht ein verstärkter Wunsch nach ethisch unbedenklichen Produkten. Wer diesen Wunsch erfüllt, kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die Absatzmärkte. Auch im Wettbewerb um Top Talente wird ein an Werten orientiertes Unternehmen eher überzeugen können als die Konkurrenz.
- Neue Metriken entstehen, wie etwa der Dow Jones Sustainability Index. Vor allem in Europa wächst das Geschäft mit ethisch und ökologisch orientierten Anlagen. Auch wenn noch nicht alle Indizes ihrem Namen und Anspruch gerecht werden, dürfte dieser Trend unumkehrbar sein – und mittelfristig eine Anpassung der Unternehmensstrategien erfordern.

- Unternehmen bietet sich die Chance, neue Geschäftsfelder zu besetzen. Dabei gehen die Möglichkeiten über Öko-Labels bei Kleidungsstücken oder Teppiche, die ohne Kinderarbeit hergestellt werden, weit hinaus. So dürften Unternehmen zunehmend in sozialen Bereichen wie Erziehung, Gesundheit oder Entwicklungshilfe aktiv werden – bisher eher monopolartige Bereiche, aus denen sich der Staat mehr und mehr zurückziehen wird. Ein Beispiel für die Besetzung neuer Märkte ist das Engagement von Citibank in Indien. Der Plan, als Marktsegment die arme Bevölkerung zu erschließen, hat sich – zumindest was den Marktanteil angeht – als sehr erfolgreich erwiesen. Mindesteinlage für ein Konto sind 25 Dollar, die Kunden erhalten Zugang zu Geldautomaten und erste "Kreditwürdigkeit". Innerhalb von einem Jahr konnte Citibank allein in Bangalore 150.000 Kunden gewinnen.
- Ethisches Verhalten schafft nicht nur Ansehen, sondern auch Wert. Konsumenten sind bereit, für Marken wie Fair Trade fast doppelt so viel zu zahlen wie für herkömmliche Produkte, etwa beim Kaffee. Nach Umfragen schätzen zwischen 75 und 85 Prozent der Konsumenten Unternehmen als sympathisch ein, die sich für Soziales, die Umwelt und Menschenrechte engagieren. Und diese Sympathie schlägt sich auch in den Kaufentscheidungen nieder. Ein anderes Beispiel: Volkswagen hat sich gemeinsam mit der Stadt Wolfsburg in einem Projekt engagiert, das die überdurchschnittlich hohe Arbeitslosigkeit in der Region halbieren sollte. Tatsächlich konnte die Arbeitslosenquote von fast 18 Prozent 1997 auf jetzt 9,5 Prozent reduziert werden. Doch auch Volkswagen selbst hat von dem Projekt profitiert, z. B. durch die Ansiedlung von Zulieferern in unmittelbarer Werksnähe oder den Aufbau der weltweit bewunderten Autostadt. Ein vergleichbares Projekt ist für den VW-Standort in Brasilien geplant.
- Nicht zuletzt hat sich die Weltordnung insgesamt verändert. Politische und sogar militärische Instrumente spielen zunehmend eine Rolle, wenn es darum geht, wirtschaftliche Interessen durchzusetzen. Hier sind Unternehmen gefordert, eine klare Position zu beziehen.

Diese sich gegenseitig ergänzenden und verstärkenden Entwicklungen werden die normative Basis des Wirtschaftens verändern. Sie wird künftig geprägt sein durch

- die Erkenntnis, dass es sich lohnt, wenn Wirtschaften nicht nur Wachstumszielen, sondern auch ökologischen, sozialen und ethischen Grundsätzen verpflichtet ist – holistisches Denken an Stelle von eindimensionaler Zielsetzung
- eine stärkere Verbundenheit der Unternehmen mit der jeweiligen lokalen Ökonomie; in Clustern zusammen mit anderen Akteuren aus Staat, Wirtschaft, Bildung und Forschung suchen sie nach Lösungsansätzen für die dortigen Probleme – gemeinsame Problemlösung an Stelle von Einzelkämpfertum
- ein stärkeres soziales Engagement von Unternehmen, das mit einer "Verwirtschaftlichung" und damit teilweisen Entidealisierung des Non-Profit-Sektors einhergehen wird – Professionalisierung an Stelle von bloßem Idealismus.

An die Wirtschaft sind dabei keine strengeren Maßstäbe anzulegen als an die Gesellschaft allgemein. Die Zeichen stehen insgesamt aber eindeutig auf mehr Verantwortung und Ethik in der Wirtschaft.

2. Europa sollte weltweit die Deutungshoheit übernehmen

Die Diskussion um die normative Basis des Wirtschaftens wurde bisher im Wesentlichen von den USA geprägt. Begriffe und Konzepte wie Bruttoinlandsprodukt, Shareholder Value, aber auch Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility stammen von dort. Die Glaubwürdigkeit einer amerikanischen Vorreiterrolle hat angesichts der Skandale der vergangenen Jahre allerdings stark gelitten. Damit bietet sich eine Chance für Europa, die Deutungshoheit bei diesem Thema zu übernehmen. Denn das europäische Wertesystem entspricht in vielen Punkten schon jetzt den künftigen Anforderungen. Es könnte zudem als Muster für die sich entwickelnden Länder dienen, die auf der Suche nach einer glaubwürdigen Alternative zum scheinbar übermächtigen US-Modell sind.

Im Unterschied zu Europa ist es in den USA allgemein akzeptiert, dass Unternehmen quasi ausschließlich ein Ziel haben: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen und die Anteilseigner mit einer angemessenen Kapitalverzinsung versorgen. In Europa dagegen gilt es als inakzeptabel, die Wertsteigerung des Unternehmens über die als berechtigt angesehenen Interessen von Staat und Gesellschaft zu stellen. Europäische Unternehmen haben eine Vielzahl von Stakeholdern zu befriedigen – neben Konsumenten und Anteilseignern vor allem die Mitarbeiter, die jeweiligen Kommunen bzw. Regionen, den Staat, die Umwelt.

Die Wurzeln dieser Unterschiede liegen in der Geschichte, in verschiedenen religiösen und moralphilosophischen Traditionen begründet: Die Werteordnung der US-Gesellschaft räumt dem Individuum einen höheren Stellenwert ein. Als Söhne und Töchter von Pionieren und Einwanderern glauben die Amerikaner mehr als die Europäer an die Eigenverantwortung des Einzelnen. Das führt beispielsweise zu einer größeren Toleranz gegenüber Armut und Ungleichheit. Umverteilung und Armutsvermeidung spielen als gesellschaftliche Ziele eine geringere Rolle. Auch gegenüber der materiellen Umwelt werden die (Eigentums-)Rechte des Einzelnen stärker betont; der Gedanke, die Umwelt zu schützen, ist weniger ausgeprägt. Hinzu kommt eine protestantische Arbeitsethik, die das (insbesondere persönliche) Arbeitseinkommen über den Genuss von Freizeit stellt.

Entsprechend orientiert sich Amerika vor allem an Leitbildern wie Wirtschaftswachstum und Shareholder Value, individuelle Freiheit und Vertrauen auf den Markt. Unternehmen – wie auch der Staat – gelten als nicht verantwortlich für die Beschäftigung. Im Umwelt-

schutz setzt man eher auf lokale Schadstoffvermeidung als auf die Einsparung nicht erneuerbarer Energien oder globale Klimaabkommen. Allerdings ist die individuelle Bereitschaft, sich für wohltätige Zwecke zu engagieren, in den USA viel stärker ausgeprägt als in Europa – nicht zuletzt als teilweise Kompensation des grobmaschigeren staatlichen Versorgungsnetzes. Die zehn größten Stiftungen US-amerikanischer Unternehmen gaben Ende der 90er Jahre 368 Milliarden USD p.a. für vielfältige soziale Zwecke aus. Das ist fast 1.000-mal mehr als bei den zehn größten Stiftungen deutscher Unternehmen.

Im Gegensatz dazu orientieren sich die Europäer traditionell an anderen Leitbildern: Partizipation und Konsens, sozialer Ausgleich, Arbeitnehmerrechte und Umweltbewusstsein sind einige der "Kernkompetenzen" Europas. Vertrauen auf den Staat und individuelle Freizeit haben im Wertesystem ebenfalls eine große Bedeutung. Interessanterweise spielten einige dieser Werte schon im Athen des 4. und 5. Jahrhunderts vor Christus eine prägende Rolle. Demokratische Strukturen, Partizipation der Bürger und Engagement für das Gemeinwohl charakterisierten das klassische Athen.

Die Europäer haben damit exzellente Voraussetzungen, sich auf den neuen Wertekanon einzustellen. Noch mehr: Sie können eine Führungsrolle übernehmen und damit nicht zuletzt ihre Wettbewerbsposition nachhaltig verbessern. Dafür müssen sie allerdings in einem entscheidenden Punkt von den Amerikanern lernen: Sie dürfen sich nicht länger davor "fürchten", Gewinne erwirtschaften zu wollen. Was in den USA ein selbstverständliches Ziel wirtschaftlichen Handelns ist, hat in Europa, gerade auch in Deutschland, noch immer etwas Anrüchiges. In einer Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft im Frühjahr 2001 sahen es nur 8 Prozent der Deutschen als vordringlichste Aufgabe von Unternehmen an, Gewinne zu machen und zu investieren. Knapp 40 Prozent erwarteten von Unternehmen vor allem, Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen. Dass ein Unternehmen Gutes – etwa in Form von Arbeitsplätzen – aber nur tun kann, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist – diese Erkenntnis hat sich in Europa bis heute nicht überall durchgesetzt.

Im Gegenteil: Engagiert sich ein Unternehmen für soziale oder ökologische Belange, werden ihm häufig unlautere Motive unterstellt. "Nur eine PR-Masche" lautet das Urteil. In Amerika muss Tugend nicht schön sein, sondern nützlich. In Europa muss moralisches Verhalten "wehtun". Und profitabel darf es schon gar nicht sein. Eine solche Einstellung ignoriert aber den Existenzzweck von Unternehmen und geht damit an der Realität vorbei.

Die europäischen Unternehmen sind gefordert, hier aus der Defensive zu kommen. Sie müssen selbstbewusst Win-Win-Situationen schaffen, die sowohl den eigenen betriebswirtschaftlichen Zielen dienen als auch den Erwartungen der Gesellschaft gerecht werden. Wie lohnend eine solche Symbiose aus Gewinnstreben und Wertekanon sein kann, haben einige europäische Unternehmen bereits vorgemacht: Sie nutzen das vorhandene Wertesystem als Vorteil im globalen Wettbewerb.

Volkswagen etwa ist mit dem 5000x5000-Projekt nicht nur dem Anliegen vieler Stakeholder nachgekommen, Arbeitsplätze zu sichern. Das Unternehmen konnte dadurch auch seine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern – zumindest so weit, wie dies in Deutschland möglich erschien. Ein anderes Beispiel ist die Mode- und Luxusgüterindustrie. Nicht von ungefähr wird sie von europäischen Unternehmen dominiert. Mit ihren Produkten tragen sie dem hohen Wert von Freizeit und Genuss bei den Europäern Rechnung – und haben darauf aufbauend eine weltweit überlegene Marktposition erreicht. Umwelttechnologie, Ausbildung, Tourismus oder Altenpflege sind weitere Branchen, in denen Europa, aufbauend auf seinen Werten und Traditionen, weltweit den Ton angeben könnte.

3. Die Unternehmensstrategien müssen dem veränderten Wertekanon Rechnung tragen

Was bedeutet das nun konkret für das einzelne Unternehmen? Bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie ist der zunehmenden Bedeutung der "neuen" Werte Rechnung zu tragen – zum Wohl des Unternehmens und seiner Anteilseigner wie auch zum Wohl der Gesellschaft. Aus Sicht des Unternehmens sind dabei vor allem fünf Themenfelder zu adressieren.

Werte unabhängig von aktuellen Krisen formulieren und konsequent anwenden

Orientierung an Werten bedeutet mehr, als nur auf Krisen oder gestiegene Erwartungen einzelner Interessengruppen zu reagieren. Eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf einen veränderten Wertekanon setzt zunächst eine klare Vision voraus, die den Sinn und Zweck des Unternehmens beschreibt: Welchen Kundennutzen will das Unternehmen bieten, welche Ziele will es erreichen? Inwieweit wird den im Umfeld relevanten Werten und Normen Rechnung getragen? In welcher Weise will sich das Unternehmen ggf. als Vorreiter positionieren? Wie sehen mögliche Zukunftsszenarios aus? Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens lässt sich daran messen, inwieweit diese Vision im Tagesgeschäft mit Leben gefüllt wird. Verstößt ein Unternehmen gegen den eigenen Wertekanon, ist die "Fallhöhe" umso größer.

Hipp, der Hersteller von Babynahrung, ist ein Beispiel für ein an Werten orientiertes Unternehmen. Hipp hat sein Kundennutzenversprechen klar definiert: gesunde, wohlschmeckende Babynahrung in Spitzenqualität im Einklang mit der Natur. Werbeslogans wie "Das Beste aus der Natur. Das Beste für die Natur" spiegeln diese Zielsetzung wider. Auch das persönliche Engagement des Unternehmers Claus Hipp sowie eine integre Kommunikation der Werte und der Aktivitäten tragen zu einem stimmigen, positiven Gesamtbild bei. Soziales Engagement zeigt das Unternehmen z. B., indem es – anknüp-

fund an die eigene Geschäftstätigkeit – Kindernahrung für Länder wie die Ukraine oder Bosnien spendet.

Auch McKinsey hat seine Ziele klar formuliert: "To help our clients make distinctive, lasting, and substantial improvements in their performance and to build a great Firm that is able to attract, develop, excite, and retain exceptional people." Dieser Anspruch spiegelt sich in verbindlichen Prinzipien wider. Dazu gehören u. a. die professionelle Unabhängigkeit, die Verpflichtung, immer beste Ergebnisse zu liefern, das Prinzip "Client first – Firm second – Self third" sowie eine offene Unternehmenskultur mit der "Obligation to Dissent", dem Recht, ja der Verpflichtung eines jeden Mitarbeiters, seine eigene Meinung zu vertreten. Der gesellschaftlichen Verantwortung wird McKinsey mit so genannten Pro-bono-Projekten gerecht. In diesen Projekten stellen die Berater ihr Know-how der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung. Allein McKinsey Deutschland hat in den vergangenen 15 Jahren fast 50 Klienten auf Pro-bono-Basis beraten, darunter die Deutsche Oper Berlin, das Deutsche Museum, die Handelshochschule Leipzig oder die Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. Dem Wertesystem McKinseys sind sämtliche Büros weltweit verpflichtet: Alle Klienten rund um den Globus wissen, was sie erwarten können.

Standards in der Branche setzen

Auch auf individueller Ebene können Unternehmen Deutungshoheit erzielen. Erlangt ein Unternehmen Klarheit über die konkreten Wettbewerbsvorteile, die sich aus einem ethischen Engagement ergeben können, müssen diese in Unternehmenswert übersetzt werden. Der Wettbewerbsvorteil wird umso größer und nachhaltiger sein, je mehr es gelingt, als Bester in der jeweiligen "ethischen Kategorie" wahrgenommen zu werden und Standards zu entwickeln.

Beispiel Automobilindustrie: Ein erster Schritt könnte sein, sich für ökologisch orientierte Antriebe wie die Brennstoffzelle zu engagieren. DaimlerChrysler ist über diesen Ansatz noch hinausgegangen. Einerseits hat sich der Konzern das Ziel gesetzt, die "Zukunft des Automobils" zu definieren und z. B. Formel-1-Rennen zu gewinnen. Andererseits hat sich der Konzern bewusst zu einem Vorreiter für ökologisches und soziales Engagement in der Branche entwickelt. So hat das Unternehmen jüngst die Auszeichnung "The Trust/OAS Award for Corporate Citizenship in the Americas" der Organisation Amerikanischer Staaten erhalten. Mit dem Preis wird insbesondere die Schaffung von Arbeitsplätzen auf ökologisch verträgliche Weise im tropischen Regenwald Brasiliens honoriert. Ausgezeichnet wurde das vor elf Jahren gegründete POEMA-Projekt (Programm Armut und Umwelt in Amazonien), in dem sich DaimlerChrysler gemeinsam mit der Universität von Pará und lokalen Bauern engagiert. Aus den in der Region angebauten Kokosnüssen werden Naturfasern gewonnen und vor Ort zu Autositzen, Rückenlehnen, Kopfstützen und Sonnenblenden weiterverarbeitet.

"Ethische Horizonte" festlegen

Eine Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf die neuen Werte wird in der Regel ein schrittweises Vorgehen erfordern. Dabei sind, ähnlich wie bei der Erarbeitung von Wachstumsstrategien, kurz-, mittel- und langfristige Horizonte zu unterscheiden. Diese Horizonte sind einerseits als Planungshorizonte zu verstehen, andererseits zeigen sie die Wertschöpfungspotenziale über Zeit auf. Zunächst ist festzulegen, welchen Werten sich ein Unternehmen künftig besonders verpflichtet fühlen will: Soll es sich z. B. eher im ökologischen Bereich engagieren oder für die Armutsbekämpfung einsetzen? Eignet sich das Produkt selbst dazu, Werte zu transportieren, wie etwa beim Stromkonzern E.ON, der sich für erneuerbare Energien einsetzt? In den meisten Fällen dürfte es sich anbieten, an den Kernkompetenzen des Unternehmens anzusetzen: Babynahrung und ökologischer Anbau etwa passen thematisch überzeugend zusammen. Auch DaimlerChrysler hat ökologisches und soziales Engagement mit dem Produkt Auto verbunden.

Welche Ziele dabei im Einzelnen in welchem Zeitraum zu setzen sind, hängt ebenfalls stark von der spezifischen Ausgangssituation des Unternehmens ab. Als z. B. Shell oder Nike in die Kritik der Öffentlichkeit gerieten, mussten sie zunächst alles daransetzen, das Ansehen des Unternehmens insgesamt wiederherzustellen. Ein plötzliches ökologisches oder soziales Engagement wäre zum damaligen Zeitpunkt unglaubwürdig gewesen. Inzwischen hat sich das längst geändert. Shell gilt seit einigen Jahren als das Unternehmen, das ökologische Standards in der Branche setzt. Dazu gehört z. B. auch eine konsequente Öffnung für externe Umwelt-Audits.

In einem möglichen zweiten Schritt sind dann Geschäftsprozesse und Produkte den Unternehmenswerten entsprechend anzupassen. Das POEMA-Projekt von DaimlerChrysler ist hierfür ein Beispiel. Auch der verbindliche Beitritt zu bestimmten "Codes of Conduct" kann dazuzählen. Der so genannte Apparel Industry Partnership (AIP) Workplace Code of Conduct z. B. zielt auf die gesamte Textilindustrie, also auf Produzenten, Auftraggeber und Händler ab. Zusammen mit dem US-Arbeitsministerium wurden Arbeitsrechte in nationalen und internationalen Textilfabriken festgelegt, deren Einhaltung überwacht und zertifiziert wird.

In einem dritten Schritt ist schließlich zu prüfen, inwieweit eine Expansion in neue Märkte – aufbauend auf den ökologischen oder sozialen Unternehmenswerten – möglich ist. So engagiert sich nicht nur die Citibank in Indien. Generali hat den Markt für Lebensversicherungen entdeckt. Geschäftswachstum wird mit einem direkten Nutzen für die indische Bevölkerung verbunden, die bislang keinen Zugang zu Lebensversicherungen hatte.

Partnerschaften aufbauen

Für die Durchsetzung einer an Werten orientierten Unternehmensstrategie können Partnerschaften äußerst nützlich sein: Auf diese Weise lassen sich Kompetenzen bündeln und relevante Interessen aufeinander abstimmen. Lafarge beispielsweise, der französische Zementhersteller, war lange Zeit als Ökosünder verschrien. Schließlich entschied

sich das Unternehmen, auf Greenpeace zuzugehen. Gemeinsam wurde überlegt, wie die Ökobilanz des Unternehmens spürbar verbessert werden kann. Genutzt hat das letztlich nicht nur der Umwelt, sondern auch Lafarge. Das Unternehmen hat sein Ansehen in der Öffentlichkeit verbessert und sich in der Branche als innovativer Querdenker profiliert. Kurzum: eine klassische Win-Win-Situation.

Auch bei gesellschaftlichem Engagement haben solche Partnerschaften oftmals eine sehr große Hebelwirkung. Ein Beispiel ist "McKinsey bildet." – ein Netzwerk zur Aufdeckung und Beseitigung der Missstände im deutschen Bildungssystem. Wissenschaftler, Unternehmensführer, politische Entscheidungsträger, Künstler und Medien konnten für diese Initiative gewonnen werden. Profitiert hat davon vor allem die Gesellschaft. Wichtige Themen wurden neu durchdacht. Gleichzeitig konnte McKinsey Kompetenz beim Thema Wissen unter Beweis stellen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Partnerschaften mit genauso viel Aufmerksamkeit und Professionalität gemanagt werden müssen wie reguläre Geschäftsprojekte.

Nicht nur Gutes tun, sondern auch darüber reden

Die Kommunikation der Werte und der damit verbundenen Aktivitäten muss integraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation sein. Dabei geht es nicht allein um Strategien für mögliche Krisenszenarien. Nur, wenn das soziale oder ökologische Engagement bei Zielgruppen wie Investoren oder Konsumenten auch bekannt ist, kann das Unternehmen einen Nutzen daraus ziehen. Hier besteht in der Regel noch erheblicher Nachholbedarf. So wissen z. B. nur 2 Prozent der deutschen Bevölkerung, dass große Unternehmen wie DaimlerChrysler und Allianz auch soziale Projekte unterstützen.

Der Erfolg der Kommunikation steht und fällt mit ihrer Glaubwürdigkeit; fokussiert und zielgruppengerecht zu kommunizieren ist genauso wichtig, wie auf Übertreibungen zu verzichten. Dicke Öko-Geschäftsberichte auf Hochglanzpapier tragen wenig dazu bei, den Ruf eines Unternehmens zu verbessern und die positiven Effekte verantwortungsbewussten Verhaltens zu realisieren. Glaubwürdigkeit bedeutet aber auch, eine konsistente Strategie über Zeit und alle relevante Regionen hinweg zu verfolgen: Sozialprogramme im Inland und Kinderarbeit im Ausland etwa vertragen sich nicht.

Oftmals vernachlässigt wird die interne Kommunikation. Sind die Mitarbeiter mit der Vision und den an Werten orientierten Leitmotiven des Unternehmens vertraut? Werden sie über Krisen oder auch die Neuausrichtung von Geschäftsstrategien offen informiert? Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, das soziale oder ökologische Engagement ihres Unternehmens mitzuprägen und mitzuerleben? Wie sehr gerade der letzte Punkt zur Motivation der Mitarbeiter beitragen kann, hat sich z. B. bei "startsocial", dem Businessplanwettbewerb für soziale Ideen, gezeigt. Zu den Sponsoren des Wettbewerbs gehörten u. a. ProSiebenSat.1, Gerling und McKinsey. Mitarbeiter dieser und anderer Unternehmen arbeiteten ehrenamtlich als Coaches und Mentoren für die teilnehmenden sozialen Projekte. Insgesamt 20 Personenjahre wurden so mit großem Enthusiasmus in eine gute

Sache investiert. Von der Begeisterung ihrer Mitarbeiter und der freigesetzten Kreativität konnten auch die Unternehmen selbst profitieren.

Die Auseinandersetzung mit den hier skizzierten fünf Themenfeldern stellt für viele Unternehmen Neuland dar. Die Zeit dafür scheint jedoch reif. Nicht Altruismus oder Angst vor Lobbygruppen sollten dabei die Beweggründe sein. Der Konzern als guter Bürger fühlt sich ökologischen, sozialen und ethisch-moralischen Zielen verpflichtet – und baut auf diese Weise nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf.