

## Gewinn oder Win-win?

Muss man ein Guter sein, um Gutes zu tun? – Ein Essay von Bernd Lorenz Walter.

***Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung? Hierzulande ein schwieriges Thema. Da poltern die einen, die einzige Verantwortung eines Unternehmens liege darin, Gewinne zu machen. Die anderen wiederum machen gutmeinenden Unternehmen eben dies zum Vorwurf: Wer nach Gewinn strebt, gerät hierzulande schnell unter den Generalverdacht, ausschließlich den Profit im Sinn zu haben, und nichts sonst. Für Gutes um des Guten willen bleibt dabei kein Platz. Es ist an der Zeit für eine pragmatischere Haltung, meint unser Autor: Unterm Strich kann es uns doch nur recht sein, wenn Gutes getan wird – ganz gleich, ob es ein Guter tut oder nicht!***

Corporate Social Responsibility? Der erste Hype ist vorbei. Die in den letzten Jahren inflationär angestiegenen Kongresse, Symposien und sonstigen Veranstaltungen zum Thema gesellschaftliche Verantwortung in der Wirtschaft flauen langsam ab. In Unternehmen wurden die Anleitungen zum Gutes-Tun in Leitsätzen formuliert, wurden diverse Standards und Kodizes entwickelt, man schließt sich wohlwollenden Organisationen an oder gründet sie gar neu, verfasst fleißig Nachhaltigkeitsberichte, und mancherorts wurde gar mit der Einrichtung einer CSR-Abteilung die „Wir-meinen-es-ernst-Flagge“ gehisst.

Dass CSR ein bloßes Modethema wäre, nur weil es dem englischen Sprachgebrauch entnommen wurde, wie dies der Vorstand einer führenden deutschen Automarke behauptete, ist allerdings abwegig. Es geht auch gar nicht um die leidige Diskussion, wie alt die Schläuche sind, in denen welcher Jahrgangswein fließt. Wichtiger ist eine andere Frage – und sie bleibt unbeantwortet: Muss man ein Guter sein, um Gutes zu tun?

Moralisch, ethisch korrektes Handeln impliziert in jedem Fall Verantwortung gegenüber den Mitmenschen, aber funktioniert das auch andersherum? Setzt gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens die Existenz eines wohlwollenden Wertesystems voraus? Konkret: Wie ist es denn zu bewerten, wenn zum Beispiel die Münchner Rück beschließt, ihre Investment- und Anlageentscheidungen von dem Nachweis der Begünstigten abhängig zu machen, das Klima nicht zu schädigen? Letztlich sind es nur versicherungsmathematische Größen, die dafür den Ausschlag geben. Schließlich kostet jede Umweltkatastrophe das Unternehmen Milliarden. Oder was ist davon zu halten, wenn Lidl feststellt, dass die Verbraucher schon so weit aufgeklärt sind, dass sie teure Bio- und Fair-Trade-Produkte nachfragen – und sein Angebot entsprechend ergänzt? Handelt das Unternehmen nun verantwortlich, weil es schlichtweg ureigene Interessen verfolgt, nämlich sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Ist das jetzt CSR?

Für die CSR-Protagonisten, die Win-win-Situationen postulieren, müsste die Sache eigentlich klar sein: Die vorgenannten Beispiele wären CSR par excellence. So klar aber sind die Positionen auf



Unternehmensseite nicht. Ganz im Gegenteil. Genau besehen ist in Industriekreisen keineswegs Konsens, was denn unter gesellschaftlicher Verantwortung zu verstehen sei. Hier wirkt das Diktum des Nobelpreisträgers Milton Friedman noch nach, die höchste Verantwortung eines Unternehmens liege darin, Gewinne zu erwirtschaften. Aus dieser Sicht ist CSR nicht mehr als ein Spielfeld für Weicheier. Oder wie es Helmut Maucher, Ehrenpräsident von Nestlé formulierte: „Es gibt Manager, die lassen sich ein schlechtes Gewissen einimpfen und dann am gesellschaftspolitischen Nasenring durch die Arena führen.“ Hier geht es ums Geschäft. Oder nochmals Maucher: „Man darf soziale Verantwortung nicht mit Kuschelkapitalismus verwechseln.“

Allerdings ist das nur die halbe Wahrheit. Denn letztlich zählt die Unternehmensverantwortung in ihrer Gesamtheit, und das macht CSR so komplex. CSR ist eben nur dann glaubwürdig, wenn sie langfristig angelegt, im Kerngeschäft verankert ist und alle Bereiche unternehmerischen Handelns durchzieht. Wenn sie also, wie es neudeutsch heißt, ganzheitlich angelegt ist. Man kann also die Aufnahme von Fair-Trade-Produkten in seine Angebotspalette nicht als gesellschaftliches Engagement verkaufen und gleichzeitig die eigenen Mitarbeiter ausbeuten.

Es sind immer wieder solche Schlagzeilen, die das Bild des Good Corporate Citizen trüben oder gar unglaubwürdig erscheinen lassen: Korruption bei Siemens, Preisabsprachen bei Stromkonzernen, Kinderarbeit bei Sportartikelherstellern, Blei im Barbierzubehör. Nein, das alles passiert nicht in der Dritten Welt, auf die in diesem Zusammenhang gerne verwiesen wird, sondern direkt vor unserer Haustür. Und wie wir richtig vermuten, sind das keine Einzelfälle, sondern womöglich nur die Spitze des Eisbergs. Ist die Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen vor diesem Hintergrund eine Farce? Oder womöglich tatsächlich nur eine Erfindung der Kommunikationsabteilungen, um wider besseres Wissen Schönwetter zu predigen? Will man also das Gutes-Tun nur vortäuschen, weil man Schlechtes zu verbergen hat?

**Mehr Verantwortung.**

Die öffentliche Wirkung dieser Affären ist eindeutig: Sie alarmieren und rufen Unternehmen zu mehr Verantwortung auf. Übrigens in ihrem eigenen Interesse. Denn die Kunden ziehen sich zurück, die Anleger reagieren verhalten oder gar restriktiv, die öffentliche Hand überprüft die Gesetzgebung und so weiter. Noch schwieriger ist es für Unternehmen, die ohnehin keinen guten Ruf genießen. Spätestens hier zeigt sich, dass das Verständnis von Geschäft weithin zu eng gefasst ist. Business ist eben nicht nur Business, wie es Milton Friedman postulierte: „The business of business is business.“ Das reicht heute nicht mehr. Vielmehr muss Verantwortung als Teil des Kerngeschäfts verstanden werden und die Unternehmen müssen neben den ökonomischen Kennzahlen auch ihre ökologische und soziale Performance berücksichtigen. Das meint die Rede von der „Triple Bottom Line“. Also hat Verantwortung doch immer etwas mit Werten zu tun, die in einem Moral- und Ethikempfinden wurzeln.

Einzelunternehmer haben es hiermit leichter, da sie in erster Linie ihrem Gewissen Rechenschaft schulden. Publikumsgesellschaften mit Vorständen, die zumindest in Deutschland eine durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen von zweieinhalb Jahren haben, sind im Grunde nur dem Shareholder-Value verpflichtet, und da kann CSR leicht als Schwäche interpretiert werden, oder zumindest als gewinnreduzierender Kostenfaktor. Etwa wenn der bereits zitierte Helmut Maucher Unternehmen gesellschaftliches Engagement kategorisch versagen möchte: „Nicht aus der Firmenkasse.“ Eine solche Haltung liegt vor allem dann nahe, wenn CSR als gesellschaftliches Engagement in Form von Spenden oder Sponsoring verstanden wird. Als guter Unternehmensbürger den örtlichen Fußballverein zu sponsern ist sicher zu wenig –

und immer auch von Kosten-Nutzen-Erwägungen beeinflusst. Aber so weit waren wir ja vorhin schon: dass CSR umfassend – ganzheitlich – angelegt sein sollte.

Letztlich sind Moral und Ethik Maßstäbe, die in Form von Erwartungshaltungen von außen an das Unternehmen herangetragen werden. Business heute erfolgreich zu machen ist komplexer denn je. Die Unternehmen werden immer größer, ihre Mitarbeiterzahlen gleichen nicht selten den Bevölkerungszahlen mittlerer Großstädte; und sie setzen Kapital um, das den Bundeshaushalt in den Schatten stellt. Dabei vertrauen die Bürger den Konzernen bedeutend weniger als den politischen Institutionen, die zumindest demokratisch gewählt wurden. Es kann also nicht um die Frage gehen, ob man Verantwortung trägt, sondern vielmehr darum, wie man ihr gerecht wird. Das hat auch erstmal gar nichts damit zu tun, wie gut oder schlecht man ist, sondern das gehört einfach zum Geschäft. Ein solches breiter angelegtes Verständnis des Unternehmens hat übrigens schon Peter Ulrich, der Gründer der St. Galler Managementsschule, im Jahr 1977 gefordert. Seine These: Man dürfe ein Unternehmen nicht allein aus seinen Eigentumsverhältnissen begreifen, sondern als „pluralistische Wertschöpfungseinheit“, als „quasi-öffentliche Institution“ mit umfangreichen gesellschaftlichen Funktionen.

Dabei ist gar nicht mal so entscheidend, wie Unternehmen sich selbst verstehen, sondern wie sie in einer Gesellschaft wahrgenommen werden. Wenn der Konsument erst einmal erkennt, welche Macht er hat, dann wird es für viele Unternehmen vielleicht zu spät sein. Man stelle sich beispielsweise vor, dass Frauen den Schlankeitswahn in Frage stellen, indem sie den Kauf von Lagerfeld & Co. boykottieren. Und was wäre, wenn Eltern für ihre Kinder nur noch Spielzeug kaufen, das nicht von Kinderhänden produziert wurde? Oder, oder, oder. Einen Hauch dieser Macht hatte Lidl seinerzeit erfahren, als herauskam, wie schlecht der Konzern seine Mitarbeiter behandelt. Kein Wunder, dass die Unternehmen besser beraten sind, vorausschauend zu agieren und jeden missgünstigen Verdacht im Keime zu ersticken. So titelte McDonald's beispielsweise in einer groß angelegten Kampagne demonstrativ: „Offen. Fair. Verlässlich. An diesen Werten wollen wir uns messen lassen.“ Und setzt jetzt mit der geplanten weltweiten Kampagne „Bee Good to the Planet“ noch eins drauf.

Der Bürger wird aber nicht nur als Konsument immer mächtiger. Eine kürzlich veröffentlichte Studie offenbarte, dass immerhin 64 Prozent der Bevölkerung bereit wären, unverantwortlich handelnde Unternehmen über das Investitionsverhalten in Aktien und Fonds abzustrafen; und 90 Prozent erwarten Maßnahmen gegenüber Unternehmen, die soziale und ökologische Standards nicht einhalten. Dabei sieht die Mehrheit der Bevölkerung sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen übrigens als reine Imageverbesserungsmaßnahme und nicht als glaubwürdigen, positiven Beitrag für die Gesellschaft.

Diese negative Wahrnehmung von CSR in der Bevölkerung kann aber kein Grund sein, die Unternehmen aus der Verantwortung zu entlassen. Die Wirtschaft kann im Prinzip nie genug tun. Und wenn sich ein Unternehmen noch so sehr bemüht, es wird doch immer wieder Kritiker geben, die irgendetwas bemängeln. Dieser Makel haftet besonders jenen Unternehmen an, die schon wegen ihres Produktes am Pranger stehen, wie Rüstungsunternehmen oder die Zigaretten- und Alkoholindustrie. Aber die Zweifel gehen noch tiefer: Schon alleine das Streben nach Gewinn und Macht nährt die Skepsis gegenüber der Wirtschaft. Wer nach Gewinn strebt, unterliegt dem Generalverdacht, ausschließlich aus diesem Gewinninteresse heraus zu handeln. Für Gutes um des Guten willen bleibt in dieser Wahrnehmung kein Platz. Und hier sind wir beim Kern der CSR-Debatte angelangt. Das nämlich würde

*Die Macht der Konsumenten.*

*Die Wirtschaft kann nie genug tun.*

bedeuten, dass ein Unternehmen überhaupt nicht den Hauch einer Chance hätte, Gutes zu tun, weil das Gewinnstreben per se schlecht wäre und alle anderen Motive diskreditieren würde.

Allerdings ist es des Unternehmens ureigene Aufgabe, Gewinne zu erwirtschaften. Sonst hat es schlichtweg seine Existenzberechtigung verloren. Zum einen geht es aber um das Wie: *wie* nämlich Gewinne erwirtschaftet werden. Zum anderen um das Ob: *ob* sich Gewinne zukünftig erwirtschaften lassen, ohne gesellschaftliche Verantwortung zu tragen. Das ist das große Thema, das sich den Unternehmen mehr und mehr stellt. Und dem sie sich immer weniger entziehen können.

Die großen Industrieverbände sind da noch zögerlich. Bis auf wenige Ausnahmen – wie in den Branchen Textil oder Chemie – machen die Verbände noch einen großen Bogen um das Thema CSR. Man zögert, sich des Themas anzunehmen, und scheint den Nutzen, den „Asset“, wie es heißt, noch nicht zu sehen. Vielleicht rührt ihre Skepsis daher, dass man den englischen Begriff „social“ gerne mit „sozial“ übersetzt, und soziale Verantwortung eigentlich ureigenes begriffliches Eigentum der Gewerkschaften ist und diese sich als Hüter dieser Verantwortung sehen. Jedenfalls stellen sich die Verbände schützend vor ihre Mitglieder und beklagen, dass diese mit ungerechtfertigt hohen Ansprüchen seitens der Gesellschaft belastet würden. Doch verbauen sie ihren Mitgliedern damit neue Chancen, den Wirtschaftsstandort Deutschland noch attraktiver zu machen. Und nicht zuletzt auch neue Märkte zu erschließen. So ist Deutschland bereits Weltmeister in der Umwelttechnologie. Labels wie das Bio-Siegel oder der Blaue Engel, die die Unternehmen zunächst als Bedrohung oder gar Spinnerei einiger Jesuslatschen-Hippies gesehen und müde belächelt haben, haben Märkte eröffnet und verzeichnen Rekordzuwächse. Apropos Bio. Nicht nur Lidl hat erkannt, dass man damit richtig Geld verdienen kann – und das mit traumhaften Zuwächsen. Das heißt: CSR ist keine weitere Kostenstelle oder gar eine Bedrohung. Sondern bietet Chancen, sich auf gesättigten Märkten glaubwürdig zu positionieren. Und das zahlt sich früher oder später auch beim Shareholder-Value aus.

Auch hinsichtlich der Öko- und Sozialstandards von „made in Germany“ brauchen wir uns im internationalen Vergleich nicht zu verstecken. Das aber nur deshalb, weil der Gesetzgeber hierzulande vieles gesetzlich geregelt hat, was anderswo in den Verantwortungsbereich der Unternehmen fällt. Die Frage bleibt insofern offen, ob wir nun verantwortlicher handeln als andere, wenn wir nicht freiwillig zu einem verantwortlichen Konsens gefunden haben, sondern der uns letztlich vorgeschrieben wurde. Und es wäre wohl vermessen, sich als verantwortliches Unternehmen darzustellen, wenn man lediglich Gesetze befolgt. Natürlich blickt in dieser Gesetzeswut langsam keiner mehr durch, und es werden Hürden aufgebaut, die man hätte vermeiden können. Dennoch tragen auch die Unternehmen zu dieser Entwicklung bei – indem sie ihre Verantwortung nicht annehmen. Bis die Politik auf den Plan tritt und in Gesetze gießt, was man selbst und eigenverantwortlich hätte regeln können. Nur ein vorausschauendes Verhalten der Unternehmen kann dem vorbeugen. Hier sind die Interessenverbände der Unternehmen gefordert, den Schwarzen Peter nicht nur der Politik zuzuschieben. Da nützt es den führenden Wirtschaftsverbänden auch nichts, auf fast schon pathetisch klingende Initiativen wie „Freiheit und Verantwortung“ hinzuweisen. Nach dem Motto: Lasst uns endlich in Ruhe, wir machen doch was.

In diesem Sinne sind für die politischen Rahmenbedingungen nicht nur die Politiker verantwortlich. Natürlich sind Unternehmensgewinne Basis für Wachstum und Beschäftigung. Es wäre aber nur zu schön daran zu glauben, dass mit wachsender wirtschaftlicher Freiheit entsprechend auch der Wohlstand aller wächst. Doch von alleine wird das nicht.

**Regulierung statt  
Verantwortung.**

Daher müssen auch die Politiker mit gutem Beispiel vorangehen und nicht mit wahlkampfaktischen Heuschrecken-Manövern Investoren abschrecken, die dem Wohlstand durchaus zuträglich sein können. Nicht zuletzt hebt der Staat moralisierend den Zeigefinger gegenüber der Wirtschaft, weil die Politiker die Chance sehen, ihre Haushalte durch mehr Engagement der Wirtschaft zu entlasten. Schön wäre nur, wenn sie sich dabei zunächst an die eigene Nase fassen würden und mit gutem Vorsatz, beispielsweise in der Beschaffungspolitik, vorangingen. Da reicht es nicht aus, dass – zum eigenen Wohlergehen – in der Bundestagskantine ausschließlich Bio-Kost ausgegeben wird. Im Gegenteil: Wenn solch ein Beispiel wiederum als Beleg für die gute Gesinnung der politischen Eliten erhalten muss, dann riecht das schon wieder nach dem schnöden Eigennutz, den man ständig den Unternehmern vorhält, wenn sie etwas anpacken.

Ist es also der Eigennutz, der Gutes tun unglaublich macht? Es ist richtig: Manch einer sonnt sich geradezu in seiner großzügigen Gutmütigkeit und so manch einer findet Gefallen daran, so richtig gut zu sein. Und das ist dann auch wieder irgendwie Eigennutz. Doch ist das damit schon wieder schlecht? Fazit: Was gut ist und was schlecht, das lässt sich oftmals so einfach nicht sagen. Denn die Sache ist – wie so oft – komplex. Wie wäre es denn mit einer ganz pragmatischen Haltung: Unterm Strich kann es uns doch nur recht sein, wenn Gutes getan wird, gleich, ob es ein Guter tut oder nicht!

Hierin scheint auch der große Unterschied unseres gesellschaftlichen Selbstverständnisses zum angelsächsischen Kulturkreis zu liegen. Zwar segelt CSR auch hierzulande unter der Flagge des Win-win-Strebens, doch sobald man dieses dann auch in die Tat umsetzt, wird es in Grund und Boden geredet: Das sei unlauter! Alles nur eine PR-Inszenierung! Moderner Ablasshandel von Unternehmen, die etwas zu verbergen haben! Und damit ist das zarte Pflänzchen des Engagements zertreten. Welcher Unternehmer traut sich dann noch, sich gesellschaftlich zu engagieren? Und damit Gutes zu tun?

*Der schnöde Eigennutz.*



*Bernd Lorenz Walter* ist freier Unternehmens- und Kommunikationsberater an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

**Kontakt:**

Dipl.-Kfm. (FH) Bernd Lorenz Walter  
 c/o X-CHANGE communications  
 Katzbachstr. 3  
 10965 Berlin  
 Tel.: +49 30 443561-22  
 Fax: +49 30 443561-23  
 Mobil: +49 177 2131312  
 E-Mail: [info@X-CHANGEcom.de](mailto:info@X-CHANGEcom.de)  
 Internet: [www.X-CHANGEcom.de](http://www.X-CHANGEcom.de)