

Welche Werte braucht die Wirtschaft?

Wieso Unternehmen ihre Leitbilder zwar hochhalten, die darin festgehaltenen Werte im täglichen Geschäftsleben aber zu wenig berücksichtigen. — VON ERNST A. BRUGGER

In Kürze Werte lassen sich verändern, interpretieren, vernachlässigen und strapazieren. Genau dies ist in der aktuellen Krise geschehen. Denn nicht der Mangel an Werten zeichnet die globalisierte Wirtschaft aus – im Gegenteil: Unternehmensführer können aus einer Vielzahl von Chartas, Leitlinien und Grundsätzen die zu ihnen passenden Werte auswählen. Kaum ein Unternehmen verzichtet auf ein Leitbild. Doch oft warten die Werte vergeblich auf ihre Umsetzung in der Praxis. Der Autor zeigt, wie Unternehmensgrundsätze richtig gelebt zu mehr Unternehmenserfolg führen.



PROF. DR. ERNST A. BRUGGER ist Titularprofessor für Regional- und Entwicklungswissenschaften der Universität Zürich, Verwaltungsratspräsident der Beratungsfirma Brugger und Partner AG sowie der SV-Group, der Sustainable Performance Group und Precious Woods. ernst.brugger@bruggerconsulting.ch

Die aktuelle Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise ist im Kern eine Vertrauenskrise. Sie ist keineswegs ausgestanden. Allgemein anerkannte Spielregeln wurden verletzt, trotz interner und externer Revisoren fehlte die Transparenz und die Schiedsrichter der öffentlichen Hand kamen regelmässig zu spät.

In Krisenzeiten werden Schuldige gesucht und gefunden. Das Pendel schlägt zurück zur sich bürokratisierenden Überregulierung. Und man reibt sich verunsichert die Augen: Weshalb konnte dies geschehen? Wieso ereignet sich eine solche Wirtschafts- und Vertrauenskrise alle acht bis zwölf Jahre?

Vertrauensverlust in einem marktwirtschaftlichen System ist teuer, der Wiederaufbau von Vertrauen braucht vielfache Tatbeweise und Zeit. Vermehrte staatlich verordnete Regeln und Kontrollen dürften für die nächste Phase Effizienzverluste verursachen. Wir wissen das alles – und dennoch konnte der Vertrauensverlust nicht verhindert werden.

Mangel an Respekt den Werten gegenüber

Ist unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem zu wenig lernfähig? Die folgende These ist einfach und grundsätzlich zugleich: Nicht der Mangel an Werten ist die Ursache der Probleme, sondern der Mangel an Respekt für daraus abgeleitete Spielregeln im Verhalten und Entscheiden von Marktakteuren. Die eigentliche Frage ist daher – falls diese These stimmt –, weshalb, unter welchen

Rahmenbedingungen sich Respekt vor Spielregeln ausbezahlt oder nicht.

Es gibt keinen Mangel an Werten. Welches Unternehmen hat nicht ein Leitbild, einen «Code of Conduct» oder zumindest arbeitsvertraglich verankerte ethische Grundsätze? Lehrstühle für Ethik an den Hochschulen und Business Schools haben sich in den vergangenen Jahren multipliziert. Internationale Werte-Leitsysteme sind von zehntausenden von Unternehmen unterschrieben worden. Folgend nur einige Beispiele:

- Die UN-Global-Compact-Initiative will auf freiwilliger Ebene das gesellschaftlich mitverantwortliche Handeln der Unternehmen stärken. Die Teilnehmer des UN Global Compact verpflichten sich zu einem jährlichen Reporting zu den zehn Prinzipien (vgl. Kasten 1 auf Seite 10).
- Die Principles for Responsible Investment (PRI) für verantwortungsvolle Unternehmensführung im Finanzbereich, deren Unterzeichner die Auswirkungen auf die soziale und ökologische Umwelt in ihre Investitionsüberlegungen einbeziehen (vgl. Kasten 2 auf Seite 11).
- Die Initiative des World Economic Forum für «Corporate Global Citizenship», deren Mitglieder den Fragen nachgehen, wie sich Unternehmen in der Gesellschaft engagieren sollen und welche Rahmenbedingungen dazu nötig sind.
- Die Charta und sektoriell konkretisierenden Wegleitungen des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Diese Vereinbarung



Unterstützung und Lernbereitschaft: für Kleinkinder und Jungunternehmen von unschätzbarem Wert.

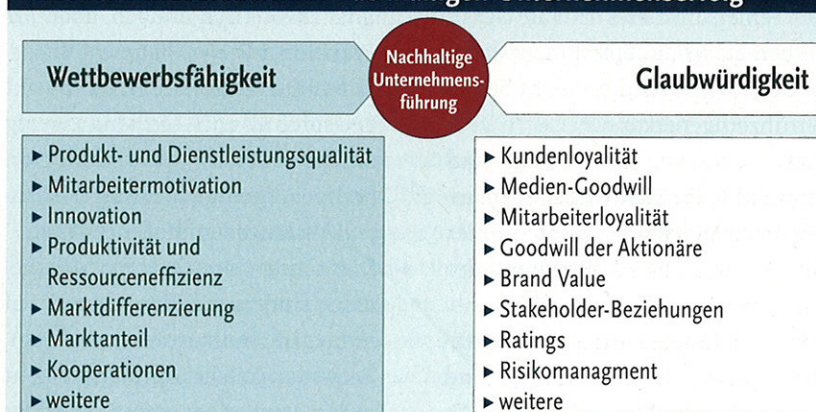
von Unternehmensführern bietet eine Plattform für nachhaltige Entwicklung und Erfahrungsaustausch.

Viele dieser Wertvorstellungen werden durch eine Vielzahl von Labels und Zertifikaten konkretisiert: ISO-Standards, sektorspezifische wie Forest Stewardship Council (FSC), die sich für eine sozial verträgliche und wirtschaftlich tragbare Holzwirtschaft einsetzt, branchenspezifische wie die «Wolfsberg-Prinzipien» für Finanzinstitute zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Prävention von Terrorismusfinanzierung, und – oft vergessen – die wichtigen OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmungen. Die Global Reporting Initiative (GRI) ist ein umfassendes Reporting-System, das eine vergleichende Beurteilung der Werte-Erreichung erlaubt. Seit der Gründung 1997 durch den Investoren-Verband CERES (ehemals Coalition of Environmentally Responsible Economies, heute: Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity) und das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) hat sich GRI zum meistverwendeten Nachhaltigkeits-Reporting-Instrument entwickelt.

Es fehlt nicht an Werte-Orientierungsrahmen. Und es fehlt nicht an Unterschriften von Unternehmensführern auf einschlägigen Dokumenten. Doch was ist eine solche Unterschrift wirklich wert? Gleich viel oder weniger als jene unter einem Kredit- oder Merger&Acquisition-Vertrag? Harte, juristisch anfechtbare Verträge verlangen grösste Aufmerksamkeit, Professionalität und Respekt.

Unterschriften unter sogenannten Werte-Verträgen werden in der Regel oberflächlicher geleistet. Sie gehören

Abb. 1: Antriebsfedern für nachhaltigen Unternehmenserfolg



Die beiden Erfolgstreiber Wettbewerbsfähigkeit und Glaubwürdigkeit verstärken sich gegenseitig.

zum guten Ton, sie sind grundsätzlich und nicht spezifisch, sie sind langfristig und nicht kurzfristig. Respektlosigkeit gegenüber Werten entsteht in der Regel im Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Interessen und langfristiger Orientierung, zwischen lokaler Opportunität

Die zehn Prinzipien des United Nations Global Compact

Menschenrechte

1. Unterstützung und Respektierung der Internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich
2. Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt

Arbeitsnormen

3. Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen
4. Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit
5. Abschaffung der Kinderarbeit
6. Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

Umweltschutz

7. Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen
8. Ergreifung von Schritten zur Förderung einer grösseren Verantwortung gegenüber der Umwelt
9. Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

Korruptionsbekämpfung

10. Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen zu bekämpfen (einschliesslich Erpressung und Bestechlichkeit)

und globaler Positionierung eines Unternehmens. Kurzfristig mag es sich wirtschaftlich durchaus lohnen, die an sich vorhandenen Werte zu relativieren. «Zuerst Geld verdienen und dann Gutes tun» ist oft der Gedanke, der zwar nicht ausgesprochen, aber doch in die Tat umgesetzt wird. Erst die längerfristige Sichtweise fördert in der Regel den auch kurzfristigen Respekt für Werte und daraus abgeleitete Spielregeln. Nicht erstaunlich ist deshalb die besonders grosse Spannung zwischen kurz- und langfristiger Perspektive von börsenkotierten Unternehmen aufgrund der oft kurzfristigen Investoreninteressen. Ebenso wenig erstaunlich ist bei privaten Klein- und Mittelunternehmen eine langfristige Perspektive mit hoher Konsequenz auch für wertorientiertes Verhalten ausgeprägter.

Reputation kann sich auf den Aktienwert niederschlagen

In vielen Unternehmensleitungen geht vergessen, dass die konsequente Umsetzung von Werten einen eminent wichtigen Reputationswert schafft. Er wird abgebildet im «Brand-Value» und damit zumindest indirekt auch im Aktienwert. Der Aufbau und das Bewahren von Reputationen verlangt wertorientierte Konsistenz über lange Zeit. Nur Minuten braucht es nach einem erheblichen Fehler, um dieses delicate Gut in Scherben zu sehen. Eine Binsenwahrheit. Doch wieso wird sie nicht besser und frühzeitiger erkannt?

Weil der Druck der Produkt- und Faktormärkte die Sichtweise für Investoren und Manager zeitlich immer mehr verkürzt. Die Halbwertszeit der Erwartungen und Zielwerte nimmt ab. Der unaufhaltsame Prozess der Globalisierung verschärft den Zeitdruck und visuellen Opportunismus. Das Verhalten aggressiver neuer Marktteilnehmer (z.B. aus China) schafft Gründe für eine

Relativierung von Werten, Codes und Prinzipien. Spielregeln werden relativiert, Werte vernebelt. Wirksame globale Schiedsrichter gibt es nicht oder sie kommen zu spät aufs Spielfeld.

Einfacher, aber nicht einfach umsetzbarer Ansatz

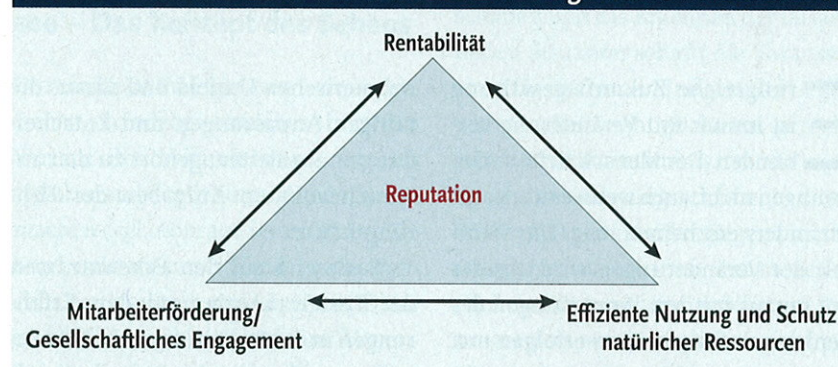
In diesem Kontext der beschleunigten Globalisierung existieren einige Management-Ansätze, um Werte zu respektieren und daraus Dividenden zu kreieren. «Ethics is good business», Ethik ist ein gutes Geschäft, ist der Ansatzpunkt einer nachhaltigen Unternehmensführung. Sie basiert auf einer einfachen, wenn auch nicht einfach umsetzbaren Idee. Ein nachhaltiger Unternehmenserfolg ist am ehesten erreichbar, indem strategisch zwei Wertetreiber gleichzeitig kombiniert werden: Die Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Glaubwürdigkeit (vgl. Abb. 1 auf Seite 9). Beide Erfolgstreiber sind gleich wichtig, beide verstärken sich gegenseitig. Die dazu notwendigen Methoden und Instrumente sind weitgehend bekannt, man muss sie nur anwenden wollen und können.

Wieso befindet sich – trotz regelmässiger Krisen mit ungeheuren Wertverlusten – immer noch erst eine Minderheit von Unternehmungen auf diesem erfolgversprechenden Weg? Die Erklärung ist theoretisch einfach, doch für die Praxis relevant:

- Es fehlt an Transparenz, da sowohl Revisoren als auch Medien zu wenig umfassend und sorgfältig berichten und die Aktionäre zu wenig Transparenz verlangen und/oder erhalten.
- Die Prämienanreize für das Management sind zu eindimensional auf monetäre Indikatoren ausgelegt. Entweder weil dies das Management weitgehend selber entscheidet oder die Aktionäre sich zu wenig durchsetzen können oder wollen.

- Die Unternehmenssteuerung ist nicht gut genug, weil zwischen Management und Verwaltungsrat keine hinreichend klare Aufgabenteilung und qualitativ befriedigende gegenseitige Kontrolle hinsichtlich des Respekts vor Werten besteht.
- Gelingt es einem Unternehmen, diese Hindernisse zu überwinden und die beiden Antriebsfedern Wettbewerbsfähigkeit und Glaubwürdigkeit optimal zu kombinieren, dann entsteht in vierfacher Hinsicht eine nachhaltige Wertschöpfung (vgl. Abb. 2 auf dieser Seite).

Abb. 2: Vierfacher Mehrwert definiert nachhaltigen Unternehmenserfolg



Höhere Wettbewerbsfähigkeit und Glaubwürdigkeit verstärken vier Bereiche, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg begründen.

Die Grundsätze für verantwortungsvolles Investment (PRI)

«Als institutionelle Investoren haben wir die Pflicht, im besten und langfristigen Interesse unserer Nutznießer zu agieren. Im Rahmen dieser treuhänderischen Aufgabe sind wir davon überzeugt, dass Umwelt-, Sozial- und Corporate Governance bezogene (kurz ESG) Themen das Ergebnis eines Anlageportfolios (...)

beeinflussen können. Wir erkennen zudem an, dass sich durch die Einhaltung dieser Grundsätze Investoreninteressen besser mit gesellschaftlichen Zielvorstellungen vereinbaren lassen. Darum verpflichten wir uns, soweit mit unserer treuhänderischen Verantwortung vereinbar, zu Folgendem:

1. Wir werden ESG-Themen in die Analyse- und Entscheidungsprozesse im Investmentbereich einbeziehen.
2. Wir werden aktive Aktionäre sein und ESG-Themen in unsere Aktionärspolitik und -praxis einbeziehen.
3. Wir werden eine angemessene Offenlegung in Bezug auf ESG-Themen bei den Unternehmen und Körperschaften fordern, in die wir investieren.
4. Wir werden die Akzeptanz und die Umsetzung dieser Grundsätze in der Investmentbranche vorantreiben.
5. Wir werden zusammenarbeiten, um unsere Wirksamkeit bei der Umsetzung dieser Grundsätze zu steigern.
6. Wir werden über unsere Aktivitäten und unsere Fortschritte bei der Anwendung der Grundsätze Bericht erstatten.»

- Die wirtschaftliche Wertschöpfung und die Rentabilität steigen.
- Mitarbeiterförderung und gesellschaftliches Engagement schaffen sozialen und gesellschaftlichen Mehrwert.
- Der Schutz natürlicher Ressourcen schafft ökologischen Mehrwert und erhöht die Glaubwürdigkeit.
- Die Reputation steigt insbesondere dank verantwortungsvoller Führung und Stakeholderbeziehungen von hoher Qualität.

Dieser vierfache Mehrwert schafft Zukunft dank langfristiger Vision und darauf ausgerichteter Strategie, dank konkreter Massnahmen und grossem, begeistertem Einsatz von Management und Verwaltungsrat.

Welche Werte braucht die Wirtschaft? Das war die Ausgangsfrage. Sie ist falsch gestellt. Richtig lautet sie: Wie werden durchaus bestehende Werte in der Praxis wirklich umgesetzt? Jedes Unternehmen wird darauf seine eigene Antwort entwickeln und nach innen und aussen kommunizieren. Die staatlich gesetzten Rahmenbedingungen mögen diese unterschiedlichen Antworten wesentlich beeinflussen, sie ersetzen aber nicht die authentische Antwort durch die Unternehmensleitung und insbesondere durch den Verwaltungsrat. Es werden jene im Markt gewinnen, die eine überzeugende, transparente und zukunftsgestaltende Antwort anbieten. ■

Literatur

- UN-Global Compact: www.unglobalcompact.org
 Principles for Responsible Investment (PRI): www.unpri.org
 Corporate Global Citizenship: www.weforum.org
 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): www.wbcsd.org
 Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org