



# Soziale Verantwortung bringt unternehmerischen Erfolg

Transparenz, Nachhaltigkeit und Kommunikation entscheiden

*Von Max Fischer*

**Soziale Verantwortung wird für das wirtschaftliche Überleben von Firmen zur zentralen Bedeutung. Nur wer ethisch-sozial und ökologisch Spitze ist, wird künftig auch ökonomisch erfolgreich sein. Um diese Herausforderung zu meistern, braucht es Transparenz, Nachhaltigkeit und eine professionelle Berichterstattung über die Corporate Social Responsibility.**

Deutlich waren die Worte von Kaspar Villiger: „Das Versagen, die Habgier und die Masslosigkeit einiger Wirtschaftsführer zerstörten den Glauben an das Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaft“, sagte der Bundespräsident. Das sei nicht zu entschuldigen. „Einige haben in guten Zeiten das Mass verloren und damit ihren Charakter“, kritisierte er weiter.

Zwar wurde der Begriff Corporate Governance in den letzten Wochen in Diskussionsrunden und in den Medien zum geflügelten Wort. Fast kein Politiker oder Hochschulprofessor, der sich nicht zu diesem Thema äussert. Economiesuisse, der Verband der Schweizer Wirtschaft, liess von einer Expertengruppe den „Swiss code of best practice for corporate governance“ für Publikumsgesellschaften erarbeiten.

## **CEOs setzen auf soziale Verantwortung**

Der „Swiss Code“ zeigt eines der Grundprobleme in der gegenwärtigen Corporate-Governance-Debatte auf: Sie beschränkt sich vor allem auf „die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze“ (Swiss Code).

Damit wird zwar ein wesentlicher Punkt der erfolgreichen Unternehmensführung angeschnitten. Doch die Fokussierung auf die Shareholder-Interessen reicht im heutigen Umfeld bei den meisten Unternehmen nicht, um nachhaltig erfolgreich zu operieren. Das Verhältnis zur Umwelt und zum Umfeld ist von ebenso entscheidender Bedeutung: der



Umgang mit den Ressourcen und eine Unternehmenspolitik, die auf Mitarbeiter und Gesellschaft Rücksicht nimmt. Die Bedeutung dieser „Corporate Social Responsibility“ – der gesellschaftlich-sozialen Verantwortung des Unternehmens – wird für den wirtschaftlichen Erfolg in Zukunft immer wichtiger.

### **7 von 10 CEOs beurteilen Corporate Social Responsibility als wichtig**

Davon sind auch viele CEOs überzeugt. Anlässlich des World Economic Forum 2002 befragte PricewaterhouseCoopers weltweit über 1100 Chief Executive Officers zu ihrer Einschätzung des Faktors soziale Verantwortung für die Unternehmensführung: Bereits 69 Prozent der Befragten beurteilen die Corporate Social Responsibility als zentrale Grösse für die Profitabilität ihres Unternehmens.

Unternehmen stehen vor noch nie da gewesenen Herausforderungen. In allen Wirtschaftszweigen hat sich der Wettbewerb sowohl auf nationaler als auch auf globaler Ebene verschärft. Parallel dazu muss sich die Wirtschaft dem wachsenden Problembewusstsein und den zunehmenden Ansprüchen der Bürger stellen. Diese wollen gerecht entlohnt und fair behandelt werden, die Kunden erwarten die besten Produkte zu den billigsten Preisen ... und die Gesellschaft fordert umweltverträgliche Artikel.

### **Von der Single zur Triple Bottom Line**

„Nachhaltigkeit“ wird deshalb zu einem immer bedeutenderen Faktor der Unternehmensstrategie. Lange wurde argumentiert, ethisch-soziale und ökologische Ziele würden im Widerspruch zur Rentabilität und zum Shareholder Value stehen. Doch das hat sich geändert. Die Triple Bottom Line zur Bewertung der Unternehmerleistung stellt finanzielle, ökologische und ethisch-soziale Aspekte gleichrangig nebeneinander.

Nachhaltige Geschäftsstrategien lassen sich durchaus mit ökonomischem Nutzen verbinden. Ein Unternehmen mit fortschrittlicher Arbeitspolitik gewinnt nicht nur die besten Mitarbeiter, diese bleiben auch länger bei der Firma. Das wiederum spart Kosten, es müssen nicht laufend neue Leute eingestellt und für teures Geld ausgebildet werden. Und dank Energie- und Rohstoffeinsparungen wird auch der Produktionsprozess effizienter und günstiger, das Unfallrisiko nimmt ab und das Markenimage zu. Langfristig wird so Mehrwert geschaffen.

Drei Beispiele zeigen, wie sich Unternehmen nachhaltig verhalten können:

- Lange Zeit wurden die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Vertragsfabriken des Sportschuhherstellers **Nike** kritisiert. Nike liess einen Bericht darüber erstellen. Als Folge davon versprach der Konzern, in seinen 35 Fabriken in Indonesien die Bedingungen zu verbessern. Dort erwirtschafteten 115 000 Beschäftigte 1 Milliarde Dollar



pro Jahr. Künftig werden die Führungskräfte besser geschult. Und für die Arbeiter wird ein Beschwerde-System eingerichtet

- **Teijin**, eine der in Japan führenden Produzenten von synthetischen Fasern, Chemikalien und Pharmaprodukten, schaffte einen technischen Durchbruch, der Funktionalität und eine sparsame Nutzung der Ressourcen gewährleistet: Die Firma entwickelte einen neuen Stoff auf der Grundlage von Polyester, der wasserabstossend, feuchtigkeitsdurchlässig und dennoch vollkommen wiederverwertbar ist. Damit illustriert Teijin, wie Nachhaltigkeit und Innovation wertvermehrend kombiniert werden können.
- Als führendes Unternehmen der Systemgastronomie will **McDonald's Schweiz** auch im Umgang mit der Umwelt wegweisend sein. Stolz ist das Gastro-Unternehmen auf seine Einsparungen im Transportsektor dank dem Wechsel von der Strasse auf die Schiene. 1996 wurden die ersten Güter per Bahn befördert. Im vergangenen Jahr waren es bereits 35 Prozent, 2002 gar 42 Prozent. Konkret bedeutet das eine Einsparung von rund 700 000 Lastwagenkilometern im Jahr. Neu hinzugekommen sind 2002 die Regionen Tessin und Wallis. Gerade im Alpenraum trägt der umweltfreundliche Kombiverkehr viel zur Verkehrsentlastung bei. Doch das ist nicht alles: Neu fährt McDonald's mit dem umweltfreundlichsten Lastwagen der Welt – einem Biogas-Truck. Dieser Brummi bezieht seine Energie aus dem Abfalleimer. Die Küchenabfälle der 135 McDonald's-Restaurants werden zu Biogas vergärt, das dem 414 PS starken 34-Tonnen-Truck zum Antrieb dient. Jährlich spart McDonald's auf diese Weise 20 000 Liter Dieseltreibstoff. Der Clou: Der Motor kann entweder mit Gas, Diesel oder einem Mix aus beidem betrieben werden. Der Wechsel zwischen den unterschiedlichen Treibstoffen erfolgt elektronisch, wobei Diesel vor allem in der Startphase verwendet wird. Bei Vollast konsumiert der Motor 90 Prozent Gas und 10 Prozent Diesel. Der Truck fährt bei Vollast praktisch CO2-neutral.

### **Umweltfreundliche Firmen sind im Vorteil**

Fest steht: Unternehmen, die bereits heute umweltfreundlich wirtschaften und deren Schadstoffausstoss weit unter den gesetzlichen Grenzen liegt, haben es in Zukunft leichter als die Konkurrenz, die zum Beispiel bei gesetzlichen Grenzwertverschärfungen erst teure Investitionen tätigen muss, die ihren Gewinn schmälern. Erfahrungsgemäss sind Firmen, die umweltfreundlich produzieren, am besten organisiert und am innovativsten in ihren Fertigungsprozessen.

Umweltschutz kostet also nicht zwingend mehr Geld, wie Kritiker oft leichtfertig behaupten. Allerdings gilt punkto Nachhaltigkeit dasselbe wie für alle anderen Neuentwicklungen: Es braucht gewisse Anfangsinvestitionen, bis die Produkte die Gewinnschwelle erreichen. Entscheidend ist dabei: Auf



längere Sicht haben Unternehmen mit höheren Umwelt- und Sozialstandards entscheidende Wettbewerbsvorteile, und die Integration von Nachhaltigkeitskriterien wirkt sich auf die Entwicklung der Aktienkurse positiv aus.

Zur entsprechenden Bewertung hat die auf nachhaltige Anlagen spezialisierte Vermögensverwaltungsfirma SAM (Sustainability Asset Management) in Zürich zusammen mit Dow Jones den Dow Jones Sustainability Index lanciert. Damit lässt sich die Wertsteigerung von Firmen messen, die in ihrer Branche bezüglich Nachhaltigkeit zu den Besten gehören. Jährlich beurteilt SAM mehr als 1000 Unternehmen aus 64 Sektoren und wählt für den Dow Jones Sustainability World Index rund 300 Leaders aus, die in ihrer jeweiligen Branche führend sind.

Mit dem „Best in class“-Ansatz werden diejenigen Unternehmen aus jeder Branche ausgewählt, die unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien am besten abschneiden. Mittels Ausschlusskriterien wie Atomtechnologie, genetisch veränderte Organismen in der Landwirtschaft, Glücksspiel, Tabakwaren, Rüstungstechnologien und Feuerwaffen werden branchenspezifische Risiken ausgegrenzt. Bei ihrer Analyse stützen sich die Experten auf Fragebogen, welche im jährlich durchgeführten Sustainability Assessment von den Unternehmen eingereicht und durch eine Unterschrift der Geschäftsleitung bestätigt werden. Zusätzlich werden Statistiken und Dokumente hinzugezogen, wie zum Beispiel Sozial- und Umweltberichte, ISO-Zertifikate, Mitarbeiterbefragungen sowie Fluktuations-, Krankheits- und Unfallzahlen.

### **Information nach innen und aussen ist überlebenswichtig**

Die von SAM und Dow Jones angewandte Triple Bottom Line ist auch die Grundlage des Grünbuchs über Corporate Social Responsibility der EU-Kommission zur Qualität der Arbeit. Die Verfasser, Anna Diamantopoulou (Beschäftigung und Soziales) und Erkki Liikanen (Unternehmen und Informationsgesellschaft) sind überzeugt: „Immer mehr Firmen erkennen, dass Rentabilität verknüpft ist mit Best Practice in sozialverträglichen und umweltverträglichen Unternehmenspraktiken. Verantwortungsvoll agierenden Unternehmen gelingt es nicht nur, die besten Arbeitskräfte zu verpflichten und zu binden, sie verschaffen sich auch einen Vorsprung im technologischen Rennen und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“

In Zusammenhang mit den von vielen Firmen in jüngster Zeit angekündigten Massenentlassungen ist die Bewältigung des Wandels einer der grundlegendsten Aspekte der sozialen Verantwortung der Unternehmen, die im Grünbuch abgehandelt werden. In den vergangenen zwei Jahren gab es mehr Übernahmen und Fusionen als jemals zuvor. Studien zeigen jedoch, dass nur die wenigsten Umstrukturierungen ihre Ziele erreichen: Kostenabbau, Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung und Verbesserung des Kundenservices. Meistens werden die Re-Strukturierungen



in einer Weise durchgeführt, die die Moral, Kreativität und Produktivität der Arbeitnehmer untergräbt. Der wichtigste Grund für das Versagen ist die mangelhafte Kommunikation: Mit einer offeneren unternehmensinternen und -externen Kommunikation könnten Firmen statt Kritik und Proteste Goodwill schaffen, Know-how erhalten und letztlich einen Mehrwert für sämtliche Beteiligten erzielen.

Ein weiteres Schlüsselement des Grünbuches ist das Human Resources Management. Es umfasst: lebenslanges Lernen, Arbeitsschutz, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, grössere Diversifizierung der Arbeit, geschlechtsneutrale Entlohnung und Berufsaussichten sowie Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Dies als reine Kostenfaktoren zu beurteilen, ist falsch. Denn durch Produktivitätssteigerung, geringere Personalfuktuation, mehr Innovation und besseren Output wirkt sich die Berücksichtigung dieser Grundsätze positiv auf die Gewinne aus.

Als beispielhaft mag diesbezüglich eine Idee der Migros gelten. Die Genossenschaft Luzern lancierte zum Thema „Sozialkompetenz“ ein Projekt, in dessen Rahmen Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, „die Seite zu wechseln“ und während einer Woche in einer sozialen Institution mitzuarbeiten. Die Kadermitglieder lernen so neue Situationen, Abläufe und Menschen in schwierigen Situationen aus nächster Nähe kennen. Damit werden nicht nur ihre Führungseigenschaften verbessert, sondern es wird auch das Image der Migros als innovative Arbeitgeberin gestärkt.

### **Zusammengehen mit der Politik ... und mehr Transparenz**

Gute Beziehungen zum lokalen Umfeld sind wichtig für Firmen: Sie rekrutieren die meisten Mitarbeiter auf dem lokalen Arbeitsmarkt, und für die meisten Firmen ist der lokale Markt auch der Hauptabsatzmarkt. Doch Corporate Social Responsibility hat oft auch eine internationale Dimension, die über das unmittelbare Umfeld hinausgeht. Die Versorgungsketten von Firmen sind zunehmend globalisiert. Immer mehr Unternehmen geben sich deshalb selbst Verhaltensregeln, die Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Umweltaspekte umfassen. Diese können kein Ersatz für nationale und internationale Rechtsvorschriften sein. Sie können diese aber ergänzen und einen wichtigen Reputationsfaktor darstellen. Entscheidend ist dabei, dass es sich nicht nur um „Papiertiger“ handelt, sondern dass die firmeninternen Regelungen auch tatsächlich „gelebt“ werden.

Eine wachsende Zahl von kleinen und grossen Unternehmen hat den Nutzen der Triple Bottom Line erkannt und legt ihre Leistungen im Bereich der Corporate Social Responsibility offen. Bisher stehen dabei meistens die Umweltaktivitäten im Vordergrund. Doch in Zukunft wird das Verhalten gegenüber den eigenen Mitarbeitern und gegenüber der Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert erhalten. „Um längerfristig Erfolg zu haben, müssen wir die Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wieder ernster nehmen“, sagte Rolf Dörig, frischgebackener CEO



von Swiss Life, vor wenigen Wochen in einem Interview mit der Wirtschaftszeitung CASH.

Um das verloren gegangene Vertrauen in unser Wirtschaftssystem und seine Exponenten zurückzugewinnen, braucht es neben einem wiedererwachten politischen Bewusstsein und ausgeprägtem Sensorium für gesellschaftliche Entwicklungen vor allem zweierlei: Transparenz und Ehrlichkeit.

Der Kommunikation innerhalb des Unternehmens wie auch der Informationspolitik nach aussen kommt deshalb eine massgebliche Bedeutung zu. Wer immer erst re-aktiv und tröpfchenweise zu negativen Ereignissen Stellung nimmt, wird weder das Vertrauen seiner Mitarbeitenden noch jenes der Öffentlichkeit (und seiner Kunden) erringen oder bewahren können. Die heutige Vertrauenskrise der Wirtschaft ist in erster Linie eine Glaubwürdigkeitskrise ihrer obersten Kader, die heiklen Fragen wenn immer möglich auszuweichen trachten und offensichtliche Pannen und Fehler schönzureden versuchen. Wobei der Tonfall, in dem auf Vorwürfe und heikle Fragen reagiert wird, oft zwischen gleichgültig, beleidigt und arrogant schwankt.

Insbesondere Letzteres passt nur schlecht ins heutige gesellschaftliche Umfeld und gefährdet massiv den Wert eines Unternehmens. Denn das Kernproblem ist in den meisten schwierigen Fällen nicht der Fehler, den man begangen hat, sondern wie man kommunikativ damit umgeht. Offenheit, Ehrlichkeit und Sachlichkeit schaffen nicht nur Vertrauen, sondern auch wirtschaftlichen Mehrwert – und zwar nachhaltig!



## News von unseren Kunden

Auszeichnung für die **SBB**: Ihre neue 14-täglich erscheinende Personalzeitung „SBB-Zeitung“ ist als beste Schweizer Personalzeitung des Jahres 2002 ausgezeichnet worden. Im internationalen Vergleich schaffte es die SBB-Zeitung in den Halbfinal. Unsere Gratulation an SBB-Chef **Benedikt Weibel** kommt zwar von Herzen, ist aber nicht ganz uneigennützig: Konzept und Design der Zeitung wurden von Contract Media entworfen.

Verdiente Ehrung auch für **André Dosé**: Der leidgeprüfte CEO von SWISS ist vom Klub der Zürcher Wirtschaftsjournalisten als Unternehmer des Jahres ausgezeichnet worden. Den Titel „Stoiker des Jahres“ würde er mit Sicherheit ebenfalls verdienen...

Dass das Thema Corporate Governance nach wie vor ein zentrales Thema ist, zeigt der Event „Managing Corporate Governance“, den die Zürcher **Anwaltskanzlei Bär & Karrer** am 18. November durchführte: Es erschienen über 220 hochkarätige Wirtschaftsvertreter zu den Kurzreferaten und der Podiumsdiskussion mit Prof. **Heinrich Koller**, Chef des Bundesamtes für Justiz, **René Braginsky**, CEO Incentive Capital, **Michael Pieper**, CEO Franke Gruppe, Dr. **Christian Camenzind**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Bank Sal. Oppenheim & Cie. Schweiz, sowie mit den beiden Gastgebern Prof. **Rolf Watter** und Dr. **Felix Ehrat**, Bär & Karrer.

Weiterer Meilenstein bei **20 Minuten**: Die Printausgabe der in Zürich, Bern und Basel erscheinenden Pendlerzeitung schrieb im November erstmals schwarze Zahlen – weniger als 3 Jahre nach dem Start ein absoluter Rekord. Auch das Internetportal 20min.ch hat den Break Even erreicht. Beides in einem Marktumfeld, in dem praktisch sämtliche anderen Tageszeitungs-Titel sonst über massive Einbussen im Anzeigengeschäft klagen.

Stabwechsel bei **McDonald's Schweiz**: „Mr. McDonald's“ **Urs Hammer** will sich in Zukunft etwas mehr Ruhe gönnen. Deshalb zieht er sich auf den Sessel des Verwaltungsratspräsidenten zurück. Neuer CEO wird **Waldemar Nuwall**, gebürtiger Schwede, der mit grossem Erfolg das Osteuropageschäft von McDonald's vorangebracht hat. Ganz lassen kann es Urs Hammer aber nicht: Er bleibt Mitglied im Board McDonald's Central Europe, das unter der Leitung von **Andreas Hacker** steht. Der Österreicher Hacker ist ebenfalls hin und wieder in der Schweiz anzutreffen. Nicht nur wegen McDonald's, sondern weil er als bekennender FC-Bayern-Fan aktiv die Fussball-Europameisterschaft „Euro 2008“ in Österreich und der Schweiz unterstützt.