

Profilierungsstrategie Corporate Citizenship

Die Erfolgsaussichten von Unternehmen werden immer stärker durch ihr ethisches Profil beeinflusst. In einer Serie von sieben Artikeln wurden in den letzten Monaten wichtige Hintergründe und Aspekte dieser Entwicklung dargestellt. Im vorliegenden Schlussbeitrag wird gezeigt, wie Unternehmen durch einen integrativen Umgang mit den aufgeworfenen Fragen ihre Position im ethischen Reputationswettbewerb nachhaltig verbessern können.

Die Kette von Ereignissen, die in der Summe eine *Vertrauenserosion* der Wirtschaft bewirken, scheint nicht abzubrechen. Auf dem Spiel steht, so wird gelegentlich befürchtet, nicht weniger als die *Legitimation des marktwirtschaftlichen Systems* als Ganzes.

■ Strategie Vertrauensführerschaft

Angesichts des wachsenden Misstrauens gegenüber den Erfolgsmassstäben der gängigen Wirtschaftspraxis erlangt die *Vertrauenswürdigkeit* eines Unternehmens geradezu den Rang eines *strategischen Erfolgsfaktors*. Firmen, die dies erkannt haben, machen ihre ethische Integrität, d.h. die Legitimität und den Sinn ihres Handelns, zum Inhalt einer eigenständigen *Dachstrategie Vertrauensführerschaft*. Dadurch setzen sie sich selbst der Anforderung aus, sämtliche Einzelstrategien des Unternehmens dem Primat der Strategie Vertrauensführerschaft zu unterstellen.

Wird die konsequente Verwirklichung eines auf Vertrauensbildung ausgerichteten Handelns als eigenständige strategische Aufgabe verstanden, wird sie zwangsläufig den üblichen Prozeduren einer systematischen Strategierealisierung unterworfen und dadurch sowohl überprüf- als auch belegbar. Auf diesem Weg kann schrittweise eine *öffentliche Positionierung* des Unternehmens als



Dr. Markus Kaiser

Der Autor war nach einem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und einem sozialwissenschaftlichen Studium an der Freien Universität Berlin Konzernanalyst auf der Generaldirektion des Schweizerischen Bankvereins in Basel und Unternehmensberater bei der Wirz Beratergruppe (Zürich). Schwerpunkte dieser Beraterstätigkeit waren Strategie-, Organisations- und Corporate Identity-Projekte. Seither ist er Inhaber von DMK Business Ethics Consulting (Zürich) und Dozent an den Fachhochschulen ZH, BS und Zentralschweiz. dmk_bec@bluewin.ch

vertrauenswürdiger wirtschaftlicher Akteur herbeigeführt und gehalten werden.

■ Corporate Citizenship als allgemeine Leitidee

Stabile Vertrauenswürdigkeit beruht auf einer *Corporate Identity*, welche bei der *gesellschaftlichen Rolle* der Firma ansetzt und die Zumutbarkeit ihrer Aktivitäten nicht nur im Rahmen von Marktbeziehungen beurteilt, sondern mit Blick auf die legitime und sinnvolle Einbettung dieser Aktivitäten in die gesellschaftlichen Lebensverhältnisse insgesamt.

Im Juli 2001 wurde von über 30 Mitgliedsunternehmen des World Economic Forum die Global Corporate Citizenship Initiative lanciert. Am diesjährigen World Economic Forum in New York wurde das «Statement Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards» veröffentlicht und von 36 CEOs weltweit tätiger Firmen unterzeichnet.

Das Corporate Citizenship Konzept bietet die Chance, jene Anliegen zu integrieren, die oft unter verschiedenen Begriffen artikuliert werden, insbesondere *Corporate Social Responsibility*, *Triple Bottom Line* oder *Sustainability*. Durch eine solche Zusammenführung im Rahmen eines gesellschaftlichen Rollenverständnisses einer Firma wird erst die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die *Wechselwirkungen* zwischen den oft getrennt angegangenen Problematiken in den Blick geraten und als solche *gestaltbar* werden. Dies ermöglicht nicht nur eine Steigerung der Gesamtwirkung getroffener Massnahmen, sondern auch eine Reduktion von unproduktiven Mehrspurigkeiten. Schlüsselmerkmale dieses Konzepts sind:

Grundgedanke

Corporate Citizenship bedeutet *freiwillige Selbstverpflichtung* eines Unternehmens auf das Leitbild der Bürgergesellschaft.

Als Charakteristikum einer Bürgergesellschaft gilt, dass die individuelle Verpflichtung dem Gemeinwesen gegenüber von *prinzipieller* Natur ist. Sie resultiert nicht aus dem zufälligen Vorliegen einer sozialen Einstellung verantwortlicher Personen – worauf etwa *Corporate Social Responsibility*-Konzepte stark bauen. Sie ist auch kein Luxusphänomen in dem Sinne, dass man sich diese Verpflichtung unter den jeweiligen Wettbewerbsbedingungen leisten können muss.

Ihr tiefster Grund ist vielmehr die Anerkennung des *moralischen Urteils*, dass Menschen als Menschen gleichwertig sind und daher ein *moralisches Grundrecht* auf unbedingte Respektierung ihrer Menschenwürde haben.

Aus dieser Grundhaltung resultiert zwingend die *wechselseitige* Anerkennung der Freiheit zu eigenverantwortlichem Handeln. In einer Bürgergesellschaft wird diese elementare Wechselseitigkeit zwischen den Menschen praktisch ermöglicht sowohl durch *verfassungsmässige Freiheitsrechte* als auch durch die *Bürgertugend* einer freiwilligen Verpflichtung zu einem individuellen Freiheitsgebrauch, der sich nicht zu Lasten sondern eher zum Wohle der Entfaltungsfreiheit der Mitbürger auswirkt.

Corporate Citizenship ist in zwei miteinander verknüpften Handlungsfeldern zu realisieren: Im Geschäftsalltag unter gegebenen Wettbewerbsbedingungen und in den legislativen und brancheninternen Prozessen der Schaffung von Rahmenbedingungen des Wirtschaftens.

Im letztgenannten Handlungsfeld engagieren sich *Corporate Citizen* für die Etablierung von *Spielregeln des Wettbewerbs*, welche gesellschaftsdienliches Wirtschaften begünstigen und nicht rücksichtslose Eigennutzmaximierung.

Verknüpfung mit dem Kerngeschäft

Corporate Citizenship wird heute noch häufig in Form von freiwilligen Leistungen zu Gunsten von Mitarbeitenden oder Kommunen praktiziert (z.B. geschäftsunabhängige Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende, Sponsoringaktivitäten in den Bereichen Sozialprojekte, Kultur und Sport). Der Logik seines Grundgedankens nach zielt Corporate Citizenship jedoch nicht in erster Linie auf Unternehmensaktivitäten *jenseits* des eigentlichen Unternehmenszwecks.

Die Realisierung der Strategie Vertrauensführerschaft im Sinne von Corporate Citizenship steht und fällt vielmehr mit Tatbeweisen im Bereich des *Kerngeschäfts*. Die Positionierung eines Unternehmens im ethischen Reputationswettbewerb hängt deshalb wesentlich davon ab, mit welcher Konsequenz eine Firma ihr Handeln im Geschäftsalltag moralischen Kriterien wie Gerechtigkeit, Fairness, Anstand

und Menschenwürde unterstellt. (vgl. Kasten 1).

Erfolgsverständnis

Ein Corporate Citizen handelt nach dem *«einfachen Gewinnprinzip»* (Lorenzen), und nicht nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung. Nur in diesem Fall verfügt ein Unternehmen von seinem Erfolgsverständnis her gesehen über den Handlungsspielraum, der ihm erlaubt, die Beurteilung seiner Gesamtleistung auch anhand der im Kontext der Dachstrategie Vertrauensführerschaft vorrangigen *Legitimitäts- und Sinnkriterien* vorzunehmen. (Vgl. dazu den Beitrag zum Thema Compliance, Ausgabe Nr. 4, 14. 2. 2002, S. 154f).

Die jüngst bekannt gewordenen Fälle vorsätzlich falscher Buchführung wurden stark begünstigt durch die in Finanzkreisen vorherrschende Gepflogenheit, den Erfolg von Unternehmen einseitig an ihrem vierteljährlichen Gewinnausweis zu messen. Dadurch wird ein Mechanismus in Gang gesetzt, der die Unternehmen oft gegen ihren Willen zu einer Praxis der kurzfristig angelegten Gewinnmaximierung treibt. Ohne selbstbewussten Stellungsbezug gegen diesen fatalen Trend kann ein nachhaltiger Wiederaufbau von Vertrauen

Kasten 1:

Prozess des Interessenausgleichs

Niemand kann davon ausgehen, dass sich unterschiedlichste Erwartungen an ein Unternehmen stets harmonisch vereinen lassen. Für die Vertrauenswürdigkeit eines Corporate Citizen ist entscheidend, dass dem Unternehmen aus Sicht von Stakeholdern ein ehrliches Bemühen um faire (vorläufige) Problemlösungen in unvoreingenommenen Dialogen attestiert werden kann. Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeitende dadurch weit stärker motiviert werden können als durch ritualisierte Aufrufe zu unternehmerischem Handeln.

oder gar eine Strategie der Vertrauensführerschaft nicht gelingen.

■ Integre Unternehmensführung i. S. v. Corporate Citizenship

Integritätsmanagement im hier gemeinten Sinne beruht auf den in Kasten 2 dargestellten Bausteinen. Sie ermöglichen die Gestaltung von Entwicklungspfaden eines Unternehmens, abgestützt auf dessen spezifische Bedürfnisse und Problemlagen. Nachfolgend seien einige dieser Module kurz kommentiert.

Unternehmensphilosophie/Leitbild

Erläuterung der Selbstverpflichtung des Unternehmens auf das Leitbild der Bürgergesellschaft.

Ein wichtiges Element des Selbstverständnisses stellt die Grundhaltung dar, die in bezug auf die Organisation und Kontrolle der Leitungsorgane eingenommen wird (*Corporate Governance*). Unter dem Gesichtspunkt der Vertrauensbildung im Lichte von Corporate Citizenship ist dabei von Bedeutung, dass die Gestaltung dieser Leitungsorganisation eine Corporate Identity zulässt, die auf einem unvoreingenommenen Umgang mit einem sehr heterogenen Spektrum

von Erwartungen an das Unternehmen beruht. Zu denken ist dabei vor allem an den Einbezug der Betrachtungsweisen solcher Anspruchsgruppen, denen ein legitimes Interesse auch an den mannigfaltigen ausserökonomischen Wirkungen der Unternehmensaktivitäten zugeschrieben werden kann.

In bezug auf die Verhältnisbestimmung zwischen sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielsetzungen (*Triple Bottom Line; Sustainability*) steht aus Sicht von Corporate Citizenship die Frage im Mittelpunkt, welche Art von zukünftigen gesellschaftlichen Lebensverhältnissen für wünschenswert bzw. verantwortbar gehalten wird (vgl. Kasten 3).

Bestandteil der Corporate Citizen Identity kann auch die tätige Unterstützung der von UN-Generalsekretär Kofi Annan 1999 lancierten Initiative *Global Compact* sein. Dabei geht es um die Beteiligung von Unternehmen am Aufbau von sozialen und ökologischen Eckpfeilern der Weltwirtschaft. Da die UNO aber nicht über die Kompetenz verfügt, die Einhaltung erklärter Verpflichtungen zu überwachen und gegebenenfalls zu erzwingen, ist es im Falle eines Commitments zum *Global Compact* besonders

wichtig, dass ein Unternehmen regelmässig Transparenz schafft bezüglich der verschiedenen Schritte, die es in diesem Zusammenhang unternommen hat.

Ausgehend von der Transparenzproblematik bietet sich eine weitere Möglichkeit, dem Selbstverständnis eines Corporate Citizen Kontur zu verleihen. Durch die Teilnahme an der 1997 gestarteten *Global Reporting Initiative (GRI)* kann sich ein Unternehmen verpflichten, zur Entwicklung eines weltweit anwendbaren Leitfadens für Nachhaltigkeitsberichte beizutragen. Zweck der GRI ist insbesondere die Ermöglichung von Transparenz bezüglich der vielfältigen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf Mensch und Umwelt. Mit Blick auf einen Corporate Citizen bildet solche Transparenz eine wesentliche Möglichkeitsgrundlage einer *Glaubwürdigkeits- und Fortschrittskontrolle* durch Mitarbeitende, Investoren, Geschäftspartner, Medien und NGOs.

Verhaltenscode

Er beruht auf den festgelegten Grundwerten und ethisch relevanten Grundsätzen, enthält als weitere Elemente aber noch verschiedene Regelungen, die zur praktischen Durchsetzung ethischer Integrität im Geschäftshandeln wichtig sind. Themen sind etwa der Umgang mit Kundengeschenken, Dilemmasituationen und beobachteten Verstössen Dritter gegen die verbindlichen Grundwerte und Grundsätze sowie z. B. die private Verwendung von Firmeneigentum.

Dachstrategie Vertrauensführerschaft

Basis ist eine Identifikation jener Felder innerhalb der Geschäftspraxis, die für die Vertrauensbildung des Unternehmens

Kasten 2:

Bausteine integrier Unternehmensführung im Sinne von Corporate Citizenship

- 1) Corporate Citizen Identity (Vision Statement)
 - a) Unternehmensphilosophie, Leitbild
 - b) Grundwerte, Grundsätze, Verhaltenscode
- 2) Dachstrategie Vertrauensführerschaft
- 3) Netzwerk von Dialogplattformen
- 4) Issues und Dilemmas
- 5) Entwicklung wirtschaftsethischer Gestaltungskompetenz
- 6) Leistungs- und Fortschrittskontrolle
- 7) Kommunikationskonzept «Corporate Citizen Relations»

besonders wichtig sind. Daraus lässt sich *Handlungsbedarf* in mehrfacher Hinsicht und mit unterschiedlicher Gewichtung ableiten. Auf dieser Grundlage wiederum sind *strategische Zielsetzungen* der Vertrauensbildung zu bestimmen sowie Indikatoren, anhand derer die jeweiligen Grade der Zielerreichung ermittelt werden können.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die *Verzahnung von strategischen Zielen der Vertrauensbildung auf der Ebene des Gesamtunternehmens mit solchen im Bereich der marktbezogenen Strategien*.

Zur systematischen Realisierung eines kontinuierlichen Vertrauensaufbaus gehören sodann Zielsetzungen, welche die *Konsistenz* von Führungssystemen bzw. -instrumenten und deklarer Corporate Citizen Identity sichern oder verbessern.

Netzwerk von Dialogplattformen

Da Unternehmen Nutzen und Schaden ihrer Aktivitäten in bezug auf Menschen und Umwelt oft nicht mehr allein beurteilen können, sind Dialogplattformen einzurichten, welche Lageeinschätzungen und die Bestimmung von Handlungspfaden aus der Sicht unterschiedlicher Anspruchsgruppen ermöglichen.

Issues und Dilemmas

Sachverhalte, aus denen eine künftige Herausforderung des Unternehmens in seiner Rolle als Corporate Citizen resultieren kann, sind frühzeitig aufzuspüren und hinsichtlich eventueller Handlungsbedarfe zu analysieren.

Gleiches gilt für jene im Geschäftsalltag auftretenden Dilemmasituationen, in denen Mitarbeitende sind zwischen moralisch gebotenen und primär effizienz-

Kasten 3:

Zur Integration von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen

Ein *Automobilproduzent* hat sich etwa zu fragen, ob er sich selbst primär als Hersteller von Personen- und Lastwagen versteht oder eher als Anbieter von Mobilitätshilfsmitteln. Im zweiten Fall, der z.B. auf die Firma Ford zutrifft, hat das Unternehmen als Grundlage seines Handelns eine Vorstellung (Vision) davon zu entwickeln, welche Art von Mobilität in Zukunft wünschenswert und durch das eigene Angebot zu fördern ist. (Leitbild)

Ein *Versicherungsunternehmen*, das sich als Corporate Citizen begreift, wertet z.B. seine Risikoanalysen auch in bezug auf die Frage aus, welche beeinflussbaren Risiken in Gesellschaften der Zukunft verantwortbar und welche möglichst zu vermeiden bzw. zu reduzieren sind. Als Corporate Citizen bringt ein Versicherer seine Expertise auf diesem Gebiet in jene gesellschaftlichen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse ein, in denen um solche Fragen der Zukunftsgestaltung gerungen wird. (Leitbild)

Aus der Beantwortung der Kernfrage nach wünschenswerten zukünftigen gesellschaftlichen Lebensverhältnissen ergeben sich *Kriterien* einer fundierten Verhältnisbestimmung zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen des Unternehmens.

oder gewinnorientierten Verhaltensweisen hin und her gerissen. Zwecks Perfektionierung der ethischen Integrität sind auch solche Fälle einer systematischen Erfassung und Aufarbeitung zuzuführen.

Wirtschaftsethische Gestaltungskompetenz

Sie beruht auf der ständig zu verbessernden Fähigkeit der Mitarbeitenden, Erscheinungsformen des Spannungsverhältnisses zwischen ethischen und marktorientierten Anforderungen in ihrem Verantwortungsbereich zu erkennen und im Sinne eines glaubwürdigen Corporate Citizen zu bearbeiten.

Kommunikationskonzept «Corporate Citizen Relations»

Ein Unternehmen hat sein Selbstverständnis als Corporate Citizen sowie die allgemeine Botschaft von Corporate Citizenship proaktiv in die öffentliche

Diskussion einzubringen, dadurch zum Thema zu machen und als solches aktuell zu halten.

Der Unternehmensberichterstattung wie dem Kommunikationsverhalten des Unternehmens insgesamt kommt dabei eine Schlüsselbedeutung zu.

Schlussbemerkung

Nebst den angesprochenen Konzepten ist verschiedentlich auch von *Compliance*, *Corporate Governance* und – seltener noch – von bestimmten *Zertifizierungsprogrammen* die Rede. Deren relative Bedeutung wurde in Einzelbeiträgen dieser Serie dargestellt. Mit strategischem Blick auf eine glaubwürdige Profilierung im ethischen Reputationswettbewerb ist jedoch ein *integratives Handeln entscheidend*, welches Unternehmen in der schrittweisen Verwirklichung einer *Corporate Citizen Identity* überzeugend realisieren können.

Markus Kaiser