„Triple Bottom Line“ – wirtschaftsethisch beleuchtet

© Ulrich Thielemann, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen

Der Begriff Sustainability – Nachhaltigkeit – hat seit dem Brundtland Report von 1987 und der UN Rio-Konferenz von 1992 eine steile Karriere erfahren. Offenbar hat er eine breite Anziehungskraft, jedenfalls findet er bei praktisch allen politischen und gesellschaftlichen Strömungen Anklang. Er fungiert als eine Art Konsens- oder Zauberformel. Möglicherweise handelt es sich allerdings um einen Scheinkonsens, und möglicherweise verdeckt die Formel mehr als sie erhellt.

Der Begriff der Nachhaltigkeit, der seine Ursprünge in der Forstwirtschaft, also in (sozial-)ökologischen Zusammenhängen hat, ist bald zu einem triadischen Konzept erweitert worden. Heute umfasst er neben einer „ökologischen“ üblicherweise eine „soziale“ und „ökonomische“ Dimension. Diese Dreidimensionalität wird, ebenso wie der Begriff der Nachhaltigkeit, seit einiger Zeit auf die Unternehmensführung bezogen. Die Beratungsagentur SustainAbility um John Elkington hat hierfür den Begriff der „triple bottom line“ geprägt. Es handelt sich um ein ziemlich erfolgreiches Konzept: „Growing numbers of major international companies – among them BAA, BP, BT, DuPont, Ford, Novartis, Shell and Unilever – acknowledge the need to address the ‘triple bottom line’ of Sustainable Development.“

Mit Begriffen wird (Unternehmens-)Politik betrieben, wie Elkington selbst betont („language“). *Welche* Politik, das ist allerdings die Frage. *Einerseits* lässt der Begriff vermuten: Nicht nur die finanzielle bzw. die ökonomische Dimension der Unternehmung ist „relevant“, vielmehr „schafft und zerstört“ die Unternehmung auch „ökologische und soziale Werte.“ Auch diesen Werten ist also Rechnung zu tragen. Allerdings stellt sich sogleich die Frage: „relevant“ wofür? *Nach welcher Massgabe* ist diesen Werten Rechnung zu tragen?

Hier scheint die andere Auslegung des Begriffs „triple bottom line“ ins Spiel zu kommen: *Andererseits* suggeriert der Begriff nämlich, dass da „unter dem Strich“ (für die Shareholder und das Management) nicht nur – dann als „kurzfristig“ apostro-

phiere – finanzielle Kennziffern zählen, sondern eben auch „ökologische“ und „soziale“ Indikatoren – d.h. Indikatoren eines einzigen Massstabs, nämlich des Unternehmenserfolges: „The approach ... extends the time-horizon over which the full range of a company‘s – and its shareholders’ – interests should be assessed.” Die Dreidimensionalität der – letztlich dann doch bloss eindimensionalen, nämlich finanziellen – „bottom line“ dient also nur dazu sicherzustellen, dass ein langfristiger und dauerhafter – eben „nachhaltiger“ – Unternehmenserfolg erreicht wird. Aus dieser Perspektive würden die Ansprüche aller Stakeholder – diese sind es ja, die „soziale“ und „ökologische“ Dimension ausmachen – nach Massgabe ihrer Zweckdienlichkeit für einen möglichst hohen, und d.h. langfristig hohen Shareholder Value berücksichtigt.

Diese Zweideutigkeit finden wir auch im Begriff der Nachhaltigkeit selbst. Und es ist exakt die gleiche Zweideutigkeit. „Sustainability“ beansprucht nämlich einerseits eine *ethisch-normative* Bedeutung. Der Begriff steht dann für typische Gruppen von *Ansprüchen*, die nach Massgabe ihrer *Legitimität* (ethischen Richtigkeit) zu berücksichtigen und dauerhaft zu *bewahren* sind. Natürlich bestehen zahlreiche Konflikte zwischen den Ansprüchen, die letztlich nur *diskursiv*, also durch gute Argumente (statt Drohungen bzw. Macht) in ethisch zufriedenstellender Weise beigelegt werden können. „Sustainability“ kann aber auch die Fähigkeit (ability) meinen, eigene Interessen langfristig gegen Widerstände aller Art *durchzusetzen*. In diesem Sinne definiert Elkington „sustainable value creation” ausdrücklich als „long-term shareholder value added“, wobei natürlich die „relevanten ökonomischen, sozialen, ethischen und ökologischen Kosten ... anerkannt und gemanagt werden“ müssen. „Relevant“ heisst dann: relevant für den Shareholder Value.

Warum eine gleichsam scheuklappenartig allein auf die dauerhafte Gewinnsteigerung ausgerichtete, also nur an Umsätzen und Kosten orientierte Unternehmenspolitik nicht „nachhaltig“ im Sinne von ‚nicht durchhaltbar‘ wäre, sollte klar sein. Proteste, Konsumentenboykotte, mangelnde Mitarbeitermotivation, unvorhergesehene Änderungen der Rechtslage und darum Fehlinvestitionen, also Druck seitens *erfolgsrelevanter* Stakeholder, könnten rasch einmal die Folge sein. Brent Spar lässt grüssen.

Und dies beeinträchtigt natürlich den Unternehmenserfolg – nicht immer sofort, aber vermutlich längerfristig, dann nämlich, wenn sich der *Widerstand* formiert hat. Die Unternehmung verliert ihre „licence to operate“.

Die Suggestion, die sich mittlerweile im Nachhaltigkeits-Begriff – etwa im Begriff „sustainable performance“ – festgesetzt hat, besteht darin, dass eine im strategisch-eigeninteressierten Sinne und eine im normativ-ethischen Sinne „nachhaltige“ Unternehmensführung letztlich auf das gleiche hinauslaufen. Das Motto lautet: ‚Ethik zahlt sich langfristig aus.‘ Hier ist allerdings Vorsicht geboten. Denn im einen Fall gibt die *Macht* beider Seiten den Ausschlag – auch übrigens die Macht der Firmen, Arbeitsplätze zu schaffen oder zu vernichten und damit die „licence to operate“ gleichsam billiger zu erhalten. Im anderen Fall zählt die *Legitimität* der involvierten Ansprüche, wozu selbstverständlich auch die Einkommensansprüche der Shareholder als Kandidaten zählen. Elkington weiss um diese Verkürzung einer bloss strategisch verstandenen Nachhaltigkeit. Das Konzept „triple bottom line“, das auf „market pressure alone“ basiert, sei „fundamentally limited“; nur ein „paar hundert“ Firmen werden so – gezwungenermassen oder um „schwächere Konkurrenten hinauszudrängen [squeeze out weaker competitors]“ – zu „good corporate citizens“. Darum bedürfe es neuer *ordnungspolitischer* Regelungen („new global governance“), die für alle Unternehmen verbindlich sind und, so darf wohl hinzugefügt werden, auch dem Gesichtspunkt der Überforderung schwächerer Marktteilnehmer Rechnung tragen.

Ein Berater, der Mandate bei bedeutenden Firmen akquirieren bzw. nicht verlieren will, kann hier vermutlich nicht deutlicher werden. Es ist der kritischen Öffentlichkeit, ebenso wie übrigens unabhängigen Wissenschaftlern, vorbehalten, das Bewusstsein für die entscheidenden Differenzen wach zu halten und auf die Gefahr ideologischer Verkürzungen im Spannungsfeld von unternehmerischem Gewinnstreben und lebensdienlichem Wirtschaften hinzuweisen.