

„Die Angst von Managern vor der Öffentlichkeit ist übertrieben", sagt York Lunau, Projektleiter am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Gute Firma = guter Bürger

Was Bürger von der Wirtschaft erwarten, wollte der Wirtschaftsethiker York Lunau wissen. Und startete die erste repräsentative Studie zum Thema in Deutschland.

Fazit: Für ökonomische Notwendigkeiten haben die Menschen Verständnis. Für unsoziales Verhalten von Unternehmen nicht.

Interview: Jens Bergmann Foto: Judith Affolter und Thomas Eugster

brand eins: Michael Rogowski, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, hat jüngst gefordert, die Arbeitnehmer sollten ihre Sozialbeiträge selbst zahlen. Damit hätte die Wirtschaft nichts zu tun, ihre Aufgabe sei es, Jobs zu schaffen. Hat der Mann nicht Recht?
York Lunau: Nein. Unternehmen können sich heute nicht mehr auf diese Position zurückziehen. Über die Arbeitsteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Bürgern kann man diskutieren, das passiert ja zurzeit in Deutschland auch. Die Haltung, die Wirtschaft sei allein fürs Geschäft zuständig und der Staat für die Sozialfürsorge, ist allerdings anachronistisch. Das sieht auch die Mehrheit der von uns Befragten so. 72 Prozent sind etwa der Meinung, Firmen sollten sich um die Versorgung armer Regionen mit lebenswichtigen Produkten zu Selbstkosten kümmern. Unternehmen haben wie jeder Bürger die Aufgabe, sich für eine lebenswerte Gesellschaft einzusetzen. Das ist die Grundidee von Corporate Citizenship.

Eine solche Forderung ist leicht gestellt.
Das hat die deutsche Bevölkerung in unserer Umfrage pauschal aber nicht getan. Im Gegenteil: Die Tonlage war insgesamt sehr wohlwollend und verständnisvoll, was die wirtschaftlichen Zwänge angeht, in denen Unternehmen stecken. Und konkrete Aktivitäten werden offensichtlich sehr positiv bewertet, ohne dass diese besonders bahnbrechend sein müssten. Sehr schlechte Noten wurden nicht pauschal, sondern ganz gezielt verteilt.

Zum Beispiel?
Zum Beispiel, was die Kommunikationsfähigkeit der Wirtschaft angeht. Die überwiegende Mehrheit schätzt die Bereitschaft von Unternehmen, den Dialog mit Kritikern zu suchen, um etwas dazuzulernen, sehr niedrig ein. Dasselbe gilt für die Bereitschaft, Fehler zuzugeben.

Ist diese Kritik gerechtfertigt?
Zum Teil. Vielen Unternehmen fällt es – wie Menschen – sehr schwer, sich selbst in Frage zu stellen. Erschwerend wirkt das Phänomen der organisierten Verantwortungslosigkeit in großen Firmen: Jeder fühlt sich nur für seinen eigenen Schreibtisch zuständig. Diese Haltung zu durchbrechen, ein Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter trauen, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen, ist nicht einfach. Man muss aber auch sehen: Insgesamt ist die Wirtschaft transparenter geworden und damit auch offener für Kritik. Vor 30 Jahren war es noch eine Sensation, wenn sich Vorstände mit Umweltaktivisten an einen Tisch setzen, heute ist das fast selbstverständlich.

Unternehmensethik steht wegen der derzeitigen Krise hoch im Kurs. Wird sich das Thema auch wieder erledigen?
Corporate Social Responsibility ist zurzeit ein Modethema. Und es wird – wie übrigens auch das Thema Ökologie – wieder ▸

verblassen, aber es wird in der Welt bleiben. Dafür gibt es gute Gründe. Einer ist, dass besonders jüngere und gut ausgebildete Menschen immer höhere Ansprüche an ihre Arbeit stellen. Sie wollen nicht für ein Unternehmen arbeiten, das ausschließlich an kurzfristigem Profit interessiert ist, das sich illoyal gegenüber seinen Mitarbeitern verhält und die Öffentlichkeit belügt. Ein weiterer Grund: Die Wirtschaft gewinnt an Einfluss – von den 100 größten wirtschaftlichen Einheiten der Welt sind mittlerweile 52 Unternehmen und nur noch 48 Staaten. Mehr Macht bedeutet aber auch mehr Verantwortung. Unternehmen werden heute von ihren Mitarbeitern, Kunden, von Nichtregierungsorganisationen und den Medien genau beobachtet, ob sie das nun wollen oder nicht. Besonders im Fokus stehen große Firmen und solche, die Konsumgüter herstellen.

Es ist kein Zufall, dass Firmen aus Branchen, die in der Kritik stehen, sich besonders mühen, mit guten Taten zu glänzen. Ihre Studie wurde vom Zigarettenkonzern Philip Morris finanziert.
Schlüsselerlebnisse sind wichtig. Unternehmen brauchen sie wie Menschen, um ihr Verhalten zu ändern.

Da kommt der Verdacht auf, es handle sich um Tarnung.
Der Gedanke liegt nahe, allerdings halte ich nichts von einer Fundamentalkritik, die lautet: Wer Gutes tut, hat etwas zu verbergen. Zwar gibt es sicher den einen oder anderen Fall einer reinen Vernebelungstaktik, aber erfahrungsgemäß entsteht durch die Beschäftigung mit ethischen Fragen eine Eigendynamik. Plötzlich sind da Mitarbeiter und Journalisten, die genauer hinschauen, die nachhaken. Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe Unternehmen, die schon so lange und so intensiv daran arbeiten, gute Bürger zu werden, dass der Verdacht des Window Dressing dort widerlegt ist.

Bitte nennen Sie eins.
Nehmen wir Novartis. Dort gibt es eine eigene Abteilung, die sich mit der sozialen Verantwortung des Konzerns beschäftigt; das Thema hat dort Tradition, schon bei der Vorgängerfirma Ciba-Geigy hat es eine große Rolle gespielt. Was natürlich nicht heißt, dass bei Novartis alles perfekt wäre, aber dort denkt man derzeit intensiv nach und ist sicher in vielem weiter als anderswo. Von solchen positiven Beispielen gibt es eine ganze Menge, in der Regel erfährt die Öffentlichkeit nur nichts davon, weil Journalisten Skandale interessanter finden.

Skandale hat es in den vergangenen Jahren reichlich gegeben. Spiegeln sich die in Ihrer Studie wider?
Es gibt einen gewissen Grad an Misstrauen in der Bevölkerung. So hält ein Drittel der Befragten Betrug und Täuschung für die Regel im Wirtschaftsalltag. Immerhin sind aber zwei Drittel der Meinung, es handle sich um Ausnahmen.

Engagement von anderen zu fordern ist leichter, als sich selbst zu engagieren. Haben Sie auch nach dem Engagement Ihrer Interviewpartner gefragt?
Das haben wir, um auf genau dieses Dilemma hinzuweisen. Dabei kam heraus, dass viele etwas tun, also etwa spenden oder Ehrenämter übernehmen. Dass es aber – wie bei vielen Unternehmen – noch Nachholbedarf gibt. Unglücklich wäre es, wenn beide Seiten gegenseitig mit dem Finger aufeinander zeigten, nach dem Motto: So lange die nichts machen, tue ich auch nichts. Meiner Ansicht nach ist es auch eine Frage kreativen Unternehmertums, Formen zu finden, die Leute für bürgerschaftliches Engagement etwa in ihrer Rolle als verantwortungsbewusster Konsument oder Anleger zu gewinnen.

Ist das nicht ein bisschen viel verlangt? Sind Unternehmer nicht damit ausgelastet, im Wettbewerb zu überleben?
Das ist eine Glaubensfrage. Glaube ich als Konsument, Anleger, Unternehmer, dass es Spielräume gibt, um die Marktkräfte als Instrument für vernünftig erkannte Ziele zu nutzen? Oder glaube ich, dass der Markt das Maß aller Dinge ist, dem ich mich bedingungslos zu unterwerfen habe? Unserer Untersuchung zufolge ist die überwiegende Mehrheit optimistisch, sie glaubt an Gestaltungsspielräume und daran, dass es sich lohnt, sie zu nutzen.

Ein Plädoyer für die soziale Marktwirtschaft?
So kann man es sehen. Ich denke übrigens, dass es auch im Interesse von Unternehmen ist, der globalen Marktwirtschaft etwas von der sozialen Marktwirtschaft einzuhauchen.

Was ist soziale Verantwortung eines Unternehmens überhaupt?
Diese Frage muss jede Firma für sich selbst beantworten. Ich halte es nicht für sinnvoll, Handlungsanweisungen zu liefern. Die können immer nur sehr allgemein ausfallen, nach dem Motto: Unterhalte dich seriös mit denen, die die Unternehmensaktivitäten beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden, und du weißt, wo andere Strategien nötig sind. Es ist ein wichtiger Teil des unternehmerischen Veränderungsprozesses, darüber nachzudenken, worin die eigene soziale Verantwortung besteht und wie man sie mit den Erfordernissen des Marktes in Einklang bringen kann. Genau deshalb ist die Publikation zur Studie auch eher als Arbeitsbuch konzipiert, das zu eigenem Nachdenken und Handeln herausfordert.

Trotzdem scheinen Manager auf solche Rezepte zu warten. So haben sich dem von UN-Generalsekretär Kofi Annan 1999 formuliertem Global Compact, einem Katalog ethischer Mindeststandards für die Wirtschaft, schon weit mehr als 1000 Unternehmen angeschlossen, darunter rund 100 der bedeutendsten Großkonzerne.



Asiatika-Fan Lunau: „Ethik ist keine Frage des Geldes."

Das ist einerseits erfreulich und zeigt andererseits, dass Anstöße von außen nötig sind. Natürlich tun sich Manager leichter, bei einer prominenten und seriösen Initiative mitzumachen, als selbst ein solches Programm zu entwickeln. Aber die Unterschrift enthebt sie nicht von der Aufgabe, sich über ihre eigene Rolle klar zu werden. In jedem Fall ist der Global Compact ein leuchtendes Beispiel, weil er auf der Selbstverpflichtung der Wirtschaft beruht und nicht als reines Lippenbekenntnis abzutun ist. Der Erfolg ist noch beeindruckender, wenn man weiß, dass sich in New York nur eine Handvoll UN-Mitarbeiter damit befassen. Jetzt ist es allerdings an der Zeit, Belege zu liefern, was die Initiative tatsächlich gebracht hat.

Was verstehen die Bürger eigentlich unter sozialer Verantwortung der Wirtschaft?
Die Leute haben ein gutes Gespür für das, was geht und in Ordnung ist. So haben die Befragten mehrfach von sich aus das Tarifmodell 5000 x 5000 von Volkswagen gelobt, mit dem neue, aber im Vergleich zur Stammbelegschaft schlechter bezahlte Jobs geschaffen wurden. Übrigens erneut ein Hinweis darauf, dass die Menschen Verständnis für das ökonomisch Machbare in wirtschaftlich schwierigen Zeiten haben. Wenn Volkswagen aber wegen Managementfehlern schlecht dasteht und sein Personal zu einem drastischen Lohnverzicht zwingen will, kommt das weniger gut an.

Die öffentliche Meinung ist für Unternehmen eine schwer zu kalkulierende Größe. Wäre es aus Sicht eines machiavellistischen Managements nicht besser, die Kommunikation mit der Außenwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken?
Auf diese Idee könnte man kommen, aber sie ist in der Informationsgesellschaft nicht mehr durchführbar. Man kann sich heute nicht mehr abschotten, sondern muss etwas für seinen Ruf tun. Diese Erkenntnis setzt sich bei Top-Managern auch immer mehr durch. Bei einer Umfrage unter den Teilnehmern des World Economic Forum in diesem Jahr schätzte die Mehrheit, dass mehr als 40 Prozent der Marktkapitalisierung eines Unternehmen auf dessen Reputation zurückgeht.

Ein guter Ruf ist schnell ruiniert. Auch durch zu Unrecht erhobene Vorwürfe wie bei der geplanten Versenkung der Ölplattform Brent Spar durch Shell. Greenpeace startete 1995 eine gewaltige – und, wie sich hinterher herausstellte, auf falschen Daten basierende – Kampagne gegen den Konzern. Müssen Unternehmen mit dieser Gefahr leben?
Sie besteht, aber ich halte sie nicht für übermäßig groß. Im Falle Brent Spar waren auch nicht die falschen Zahlen über die Menge des Giftes in der Plattform das Hauptproblem für Shell. Das Hauptproblem war, dass der Konzern in arroganter Weise eine Entscheidung getroffen hatte, die die Gesellschaft berührte – und darüber lange nicht mit sich reden lassen wollte. Das war dumm, und, wie ich aus erster Hand weiß, würde man das bei Shell heute mit Sicherheit nicht mehr so machen. Die verbreitete Angst von Managern vor der Öffentlichkeit ist übertrieben. Man sollte allerdings auch wissen, dass sich verantwortliches Verhalten nicht umgehend in besseren Imagewerten niederschlägt. Ich kenne Unternehmen, die freiwillig mehr Steuern im Inland zahlen, als sie müssten, aber darüber redet kein Mensch.

Ist eine moralische Wirtschaft langfristig profitabler?
Seit über Unternehmensethik diskutiert wird, versucht die Wissenschaft den Nachweis zu führen, dass ethisches Verhalten sich rechnet. Ich halte nichts davon, weil es bei ethischem Verhalten eben gerade nicht um unmittelbaren ökonomischen Erfolg geht. Es ist unsinnig, auszurechnen, wie viele Zinsen der Spenden-Euro hier oder das ehrenamtliche Engagement der Mitarbeiter da abwirft. Man kommt um die unternehmerische Entscheidung nicht herum: Wollen wir uns für das Gemeinwohl einsetzen, oder wollen wir das nicht? Wichtig ist: Gesellschaftliches Engagement schadet den Unternehmen ökonomisch nicht, das ist oft genug nachgewiesen worden. Und es ist auch keine Frage des Geldes: Kleine und mittlere Firmen tun deutlich mehr als große. ■

York Lunau / Florian Wettstein: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – Was Bürger von Unternehmen erwarten. Haupt Verlag; 160 Seiten; 24 Euro