

# Ethik als Erfolgsstrategie

Die spektakulären Wirtschaftsskandale der jüngeren Zeit haben in vielen Unternehmen ein gründliches Umdenken eingeleitet. Der Aufbau und die Pflege eines einwandfreien Reputationskapitals wird zu einer Aufgabe, die das gesamte Management verändert **VON TASSO ENZWEILER UND RALF HERING**

Es liegt etwas in der Luft. Wie bei einem heraufziehenden Unwetter, wenn der Himmel sich allmählich verdunkelt, erste Sturmböen die Bäume biegen und Blitze am Himmel zucken. Vielen Managern in deutschen Unternehmen dämmert es: So wie bisher geht es nicht mehr weiter. Siemens schmiert, Lidl beschneidelt, die Deutsche Telekom hört ab, die Allianz entlässt trotz Rekordgewinnen Zehntausende Mitarbeiter, EADS nutzt Insiderinformationen.

Dies sind nur Beispiele. Die Liste der Negativthemen, mit denen deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahren in die Kritik geraten sind, ließe sich problemlos um weitere Verstöße wie Subventionsmissbrauch, Steuerhinterziehung, Veruntreuung von Geldern sowie Bilanzmanipulationen verlängern.

Viele Manager und Unternehmen sind durch die Skandalfälle nachdenklich geworden – etwa der Chef des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), Jürgen Thumann, der um die Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft fürchtet. Umfragen haben den fortschreitenden Glaubwürdigkeitsverlust der Manager auch demoskopisch belegt. Und nicht nur prominente Chefs wie der Unternehmer Jürgen Herhaus und der BASF-Vorstandsvorsitzende Jürgen Hambrecht, auch viele andere Manager sorgen sich um die langfristige Reputation der Unternehmen in der Gesellschaft.

Doch die Gegenbewegung hat sich inzwischen formiert: Die ethisch orientierten Kräfte in den Unternehmen, die nicht nur auf den kurzfristigen Gewinn, sondern auch auf den langfristigen Erfolg ihres Unternehmens schauen, gewinnen an Boden. Durch die Enthüllungen der jüngeren Zeit bekommen sie Oberwasser.

Dabei geht es ihnen nicht um inszenierte Imagepflege. Was inzwischen weit stärker diskutiert wird, ist ein Paradigmenwechsel:

die direkte Verankerung von ethischen Leitlinien und sozialer Verantwortung in der Unternehmensstrategie.

Was ist damit gemeint? Im Kern geht es darum, Wertesysteme direkt in die Prozesse von Unternehmen zu implementieren. Einer dieser Prozesse ist etwa die Emissionsvermeidung von Industrieunternehmen. Hier zeigt sich verantwortliches Verhalten darin, dass die Produktionsprozesse von vornherein so gestaltet sind, dass möglichst wenig Emissionen und Abfälle entstehen.

Vorbildliche Unternehmen tun dies. Sie nehmen eine führende Rolle in der Abfallentsorgung ein und schulen ihre Mitarbeiter, um Emissionen zu vermeiden. Sie sind damit auch gut auf die in den Schwellenländern immer strenger werdenden Umweltgesetze und Umweltkontrollen vorbereitet.

In den Schwellenländern geht es gerade auch um die Unterstützung für umliegende Gemeinden, beispielsweise mit Projekten zur Jugendbildung, zum Schutz der Umwelt, zur Versorgung mit Trinkwasser oder zur Bekämpfung der Landflucht. Auch hier tun sich immer mehr deutsche Unternehmen hervor.

Vor allem aber geht es um ein verantwortliches Lieferantenmanagement, da inzwischen Firmen für soziale und ökologische Probleme entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich gemacht werden. Kinderarbeit oder unzumutbare Produktionsbedingungen bei Zulieferern sind da nur ein Beispiel.

Nachhaltiges Lieferantenmanagement bedeutet, dass solche Vorlieferanten konsequent ausgesiebt werden, die zentrale Unternehmensstandards in Bezug auf Ethik, Korruption und Ökologie nicht einhalten. Dabei geht es um alle Stufen der Beschaffung, also Lieferantenauswahl, -monitoring und -entwicklung.

Hinter all diesen Aktivitäten steht ein nachvollziehbarer Trend: Immer mehr Unternehmen stellen sich global auf; sie erwirtschaften nur noch den geringeren Teil ihrer Wertschöpfung in den Heimatmärkten, der Aktienbesitz ist jedoch international gestreut. Da jedes Land sein eigenes Wertesystem hat, agieren die Unternehmen im Zuge der Globalisierung in einem Wettbewerb der Wertesysteme.

Diese Wertesysteme müssen in ihrer Ausprägung überprüf- und kontrollierbar sein. Deshalb haben immer mehr deutsche Unternehmen so genannte Compliance-Abteilungen aufgebaut. Compliance heißt „Befolgung“ und bezeichnet die Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien durch die Unternehmen. Derzeit werden die Compliance-Abteilungen in den Unternehmen massiv gestärkt. Das Anheuern von ehemaligen Staatsanwälten, wie es Siemens und die Deutsche Bahn vorgemacht haben, zeigt die Richtung auf.

Ökonomen wie Lutz Kaufmann und Michael Mirow von der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz sind davon überzeugt, dass die nationalen Wertesysteme in den kommenden Jahren verstärkt zum integralen Bestandteil der Führung globaler Konzerne werden, etwa als Teil des Systems zur Personalbeurteilung, im Umgang mit Kunden und Lieferanten und als kommunizierte Politik gegenüber allen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Auch andere Wissenschaftler gehen davon aus, dass es im Zuge der Globalisierung zu einer weltweiten Angleichung der Wertesysteme kommt.

Zentraler Treiber für den Trend zur Ethik ist aber nicht primär Gutmenschen, sondern der gewachsene Stellenwert der Reputation. Medien und Bevölkerung sind inzwischen wesentlich sensibler gegenüber unethischem Verhalten geworden, egal ob Interessenkonflikte, Insiderhandel oder Datenschutz.

Früher waren das in den Augen der Unternehmen und der Öffentlichkeit noch eher Kavaliärsdelikte. Heute hingegen ist das Reputationskapital – also der einwandfreie Ruf eines Unternehmens in der Öffentlichkeit – für den Geschäftserfolg wichtiger als das Stammkapital.

Das spüren die Unternehmen schon auf den internationalen Personal-, Konsumgüter- und Finanzmärkten.

Im viel beschriebenen „War for Talents“, dem Kampf um die klügsten Köpfe, tun sich jene Unternehmen, die ihren Ruf verspielt haben, besonders schwer. Qualifizierte Akademiker können sich heute aussuchen, für wen sie arbeiten.

Auch auf den Konsumgütermärkten sind zunehmend Werte gefragt: Grundsätzlich wollen die Verbraucher absolut sicher sein, dass sie ein vertrauenswürdiges Produkt eines sozial verantwortlich handelnden Herstellers erwerben. Wenn ein Unternehmen diesen Ansprüchen nicht genügt, spürt es die Macht der Konsumenten empfindlich, im Extremfall bis zum Verbraucherboykott.

Schließlich die Bedeutung der Reputation für den Finanzmarkt: Auch Anleger – ob national oder international – bevorzugen immer häufiger Fonds, die in verantwortlich handelnde Unternehmen investieren.

Soziale Verantwortung von Unternehmen oder Corporate Responsibility wird inzwischen auch an Business Schools in Strategieseminaren gelehrt. Professoren diskutieren das Konzept der sogenannten Triple Bottom Line – ein Ansatz, der davon ausgeht, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens nicht allein von seinem finanziellen Ergebnis, sondern auch von seinem ökologischen und sozialen Verhalten abhängt.

Die Triple Bottom Line soll den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft.

Natürlich lässt sich der Nutzen des gesellschaftlichen Engagements niemals so genau in Euro und Cent berechnen wie der Gewinn, die klassische Bottom Line. Gleichwohl ist der neue Begriff inzwischen akzeptiert: Die EU-Kommission hat börsennotierte Firmen sogar aufgefordert, eine Triple Bottom Line in ihren Geschäftsberichten zu veröffentlichen.

Unternehmensaffären und ethisch verwerfliches Verhalten wird es natürlich auch weiterhin geben, zumal im Zuge einer stärkeren Sensibilisierung der Öffentlichkeit die Medien auch in der nahen Zukunft noch viel Negatives enthüllen werden. Doch erstmals stehen heute die Chancen gut, dass Unternehmensethik und Corporate Responsibility stärker als bisher zum Kern von Unternehmensstrategien werden.

Die zahlreichen Enthüllungen der vergangenen Monate haben das Ethikthema aus der Exoten Ecke geholt, in der es lange steckte. Es ist mehr und mehr zum zentralen Thema der Unternehmensführung und des internen und externen Kommunikationsverhaltens geworden.

Wo dies gegenüber der Öffentlichkeit dokumentiert wird, kann es dann auch durch die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens überprüft werden, also beispielsweise durch Nichtregierungsorganisationen, durch die Medien und Politiker, aber auch durch die Investoren, Kunden und Lieferanten. Auf diese Weise wird ein wertorientierter Führungsansatz glaubwürdig nachvollziehbar. So lässt sich der Ruf eines Unternehmens bewahren und stärken.

**RALF HERING** ist Principal Partner bei der Kommunikationsberatung Hering Schuppener Consulting in Düsseldorf.

**TASSO ENZWEILER** ist dort Managing Director. Er war Chefredakteur der FTD und wurde im Jahr 2000 von der Telekom bespitzelt.

**In vielen Unternehmen wird bereits ein Paradigmenwechsel diskutiert**

**Was früher als Kavaliärsdelikt galt, schadet Unternehmen heute massiv**