

Markus Löttsch

Hauptgeschäftsführer der IHK Nürnberg für Mittelfranken

Erstsemestereinführungstage der Fakultät Betriebswirtschaft für den deutschsprachigen BW-Bachelorstudiengang der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg

2. Oktober 2012

„Corporate Social Responsibility“

Sehr geehrte Damen und Herren,

liebe Studienanfänger,

ich freue mich sehr, heute vor Ihnen sprechen zu dürfen. Ich kann mich noch gut an meine ersten Tage an der Hochschule erinnern. Neugier, Aufregung, etwas Unsicherheit über das, was kommt, aber eben auch der Zauber, wenn etwas Neues beginnt. Zum Beispiel Mensa-Essen. Vor Ihnen liegt eine spannende Zeit. Und natürlich auch interessante Studieninhalte. Nicht umsonst haben Sie sich ja für die Wirtschaftswissenschaften entschieden. Und, um ehrlich zu sein, wann, wenn nicht jetzt, sollte man Wirtschaftswissenschaften studieren.

Und wirbt nicht auch die WirtschaftsWoche mit dem Spruch: „Nichts ist spannender als Wirtschaft.“ Da ist schon was dran. Ich ergänze: „Wirtschaft ist nicht alles – aber ohne Wirtschaft ist alles nichts.“

1. Wirtschaft ist nicht alles – aber ohne Wirtschaft ist alles nichts !

Die OHM hat mit dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) dankenswerterweise ein ganz aktuelles Thema aufgegriffen - bietet Ihnen damit beim Einstieg ins Studium aber auch gleich ein richtig dickes Brett. An diesem Brett will ich gemeinsam mit Ihnen etwas herumbohren.

Warum dickes Brett? Weil man sich dem Thema CSR nicht nähern kann, ohne sich über die grundlegende Fragen nach dem „Warum“ von Wirtschaften Gedanken zu machen. Welchen Zweck hat Wirtschaften?

Einsteigen möchte ich mit einem Zitat von Ludwig Erhard, dem große Sohn unserer Region, dem von mir sehr geschätzten Vertreter der „Sozialen Marktwirtschaft“.

Erhard hat im Jahr 1957 das seitdem viel zitierte, weiterhin hoch aktuelle, aber – so mein Eindruck – viel zu wenig gelesene Buch „Wohlstand für Alle“ veröffentlicht. Darin führt er aus: Es muss gelingen „(...) aus der Volkswirtschaft so viel an Kraft und Leistung herauszuholen, dass die Menschen frei von Sorgen und Nöten leben können, dass sie die Möglichkeit gewinnen, Eigentum zu erwerben und dadurch unabhängig zu werden, dass sie mehr an menschlicher Würde entfalten können, weil sie dann nicht mehr auf die Gnade anderer, auch nicht mehr auf die Gnade des Staates angewiesen sind.“

Für Erhard steht der Mensch im Zentrum. Es geht Erhard nicht um Wirtschaftswachstum. Es geht um die Freiheit von Sorgen und Nöten, es geht um Unabhängigkeit, es geht um Selbstbestimmung, ja es geht um die Entfaltung menschlicher Würde. Fast möchte man fragen, ob es nicht auch eine Nummer kleiner geht? Ich glaube nicht. Denn das sind die fundamentalen Dinge und die fundamentalen Fragestellungen, die eine Gesellschaft bewegen.

Mir persönlich gefällt die Formulierung von Prof. Hirata sehr gut, die etwas weniger gravitatisch daher kommt, aber die Sache gut auf den Punkt bringt: „Wir wirtschaften, damit wir gut leben können.“

Klingt simpel, macht es aber nicht wirklich einfacher. Was ist mit „gut leben“, was ist mit „Glück“ gemeint? Da fangen die Schwierigkeiten gleich wieder an. Jeder von uns hat seine eigene Vorstellung von „gut leben“, von „Glück“ – und das ist auch gut so!

Ganz besonders gut gefällt mir in diesem Zusammenhang die Einstellung in Frankfurt. Dort sagt man: „Das Pech, was mer net hawwe, is unser Glück.“

Das kann jeder handhaben, wie er mag. Ich möchte jedenfalls nicht, dass mir irgendjemand oder irgendein Amt vorschreibt, wie mein „gutes Leben“ auszusehen habe. Diese Freiheit möchte ich mir nicht nehmen lassen. Aber so wie ich meine Vorstellungen habe, so haben Sie die Ihren. Und nicht immer stimmen die überein. Es kommt zu Konkurrenzsituationen und zu Interessenkonflikten. Und hier kommt eine ganz wichtige Dimension von „gut leben“ ins Spiel: Wie gehen wir als Gesellschaft mit diesen Interessenkonflikten um, wie mit den wiederstreitenden Freiheitsrechten? Fühle ich mich gut dabei, wie wir das handhaben, kann ich damit „gut leben“? Hier steckt ziemliche Dynamik drin, hier ist Bewegung, Entwicklung. Wir sind noch nicht in der idealen Welt angekommen, wir sind im Hier und Heute mit all

seinen unterschiedlichen Interessen, Problemen und Herausforderungen, mit all seinen Stakeholdern auf der lokalen, nationalen und globalen Ebene. Die große Kunst ist es, diese Entwicklungen, diesen Ausgleich der Interessen so hinzubekommen, dass wir alle damit „gut leben“ können.

Der schon zitierte Prof. Hirata fasst das wie folgt zusammen: „Wirklich gute Entwicklung ist also letztlich ein ethisch zu verstehendes Konzept, das den Anspruch erhebt, einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen aller Betroffenen anzustreben.“

Das klingt wenig ambitioniert: „den Anspruch erhebt (...) anzustreben.“. Aber er beschreibt damit die Situation dennoch treffend. Es ist ein ständiges Streben. Das kann ganz schön anstrengend sein – und in der Regel ist es das auch.

Übrigens, dieses Streben kann epochale Entwicklungen auslösen. Die Gründerväter der Vereinigten Staaten von Amerika haben in die Präambel der Unabhängigkeitserklärung vom 4. Juli 1776 „The pursuit of Happiness“ aufgenommen. Das Streben nach Glück – The pursuit of Happiness – war nicht nur Inhalt der Freiheitserklärung, sondern gleichzeitig auch Motiv für diese; ein Grund für die Loslösung von der britischen Krone. So ist das Streben nach Glück – übrigens nicht das Glück selbst – als Grundstein des amerikanischen Gedankens fest verankert, letztlich ist sogar das eigentliche Entstehen der amerikanischen Nation auf dieser Idee basierend.

Lieber Herr Prof. Ruckriegel, an dieser Stelle muss ich natürlich auch auf die Glücksforschung eingehen. Hintergrund ist die Frage, wie ich den Erfolg von Wirtschaft messen kann. Die gängige Größe ist das Bruttoinlandsprodukt bzw. BIP, das den Gesamtwert aller Güter (Waren und Dienstleistungen) angibt, die innerhalb eines Jahres innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen. Die Aussagekraft des BIP wird zunehmend in Frage gestellt. Enthält das BIP tatsächlich eine Aussage darüber, ob wir „gut leben“? Gute Frage. Hier wird eine, wie ich meine, wichtige Diskussion angestoßen. Sollten wir uns nicht verstärkt damit auseinandersetzen auch andere Faktoren in den Blick zu nehmen, wie z.B. Wohnen, Einkommen, Arbeit, Work Life Balance, Bildung, Gesundheit, politische Beteiligung, Umwelt, (öffentliche) Sicherheit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und subjektives Wohlbefinden. In eben diese Richtung geht die

OECD, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, mit dem von ihr erarbeiteten „Better Life Index“. Das werden noch interessante Diskussionen. Und ich bin mir sicher, dass die OHM-Hochschule dabei auch zukünftig einen aktiven und wichtigen Beitrag leisten wird.

Wir in Franken können uns übrigens in ganz besonderer Weise glücklich schätzen. Der neueste Glücksatlas Deutschland belegt, dass die Franken in Sachen Glück ganz weit vorne sind (Platz 4 von 19 deutschen Regionen). Lediglich in der zweiten Nachkommastelle weichen wir ab von den auf Platz 3 liegenden Süd-Bayern. Interessanterweise differenziert der Glücksatlas zwischen Franken und Bayern. Ich kann mir gut vorstellen, dass genau diese Differenzierung für so manchen Franken das eigentliche, das höchste Glück ist.

Wie auch immer die Diskussion um Glück und Unglück zukünftig verlaufen wird, Ludwig Erhard hat mit einem Recht. „Die Wirtschaft ist vielleicht das Primitivste, aber sie ist auch das Unentbehrlichste; erst auf dem Boden einer gesunden Wirtschaft kann die Gesellschaft ihre eigentlichen und letzten Ziele erfüllen.“

2. Die Soziale Marktwirtschaft ist die schlechteste aller Wirtschaftsformen – ausgenommen alle anderen !

Meine Damen und Herren, an dieser Stelle starte ich ein Plädoyer für die Soziale Marktwirtschaft, von deren Vorzügen ich zutiefst überzeugt bin.

Wirtschaft ist halt nicht alles – aber ohne Wirtschaft ist eben alles nichts! Walter Eucken, einer der anderen Väter der Sozialen Marktwirtschaft, hat das in sehr eingängiger Weise zum Ausdruck gebracht mit seiner Feststellung, dass nur verteilt werden kann, was vorher produziert wurde. Und der davon ausgehend zu dem Ergebnis kommt, dass die erste Frage aller Sozialreformer auf die Wirtschaftsordnung mit dem höchsten Wirkungsgrad gerichtet sein muss.

Eucken formuliert sehr sarkastisch, dass es weder eine Lösung des Problems der gerechten Verteilung noch irgendeiner anderen Erscheinungsform der sozialen Frage sei, wenn in einer irgendwie gearteten Ordnung alle Menschen gleichmäßig hungern. Sie wird es auch dann nicht, wenn diese Auswirkungen einer schlechten

Ordnung durch ethische Verbrämungen und Appelle an das Gemeininteresse aller Menschen schmackhaft gemacht werden soll.

Es geht also zu Recht um den Wirkungsgrad einer Wirtschaftsordnung. Und den höchsten Wirkungsgrad, die größte Effizienz, erreicht nun mal die Marktwirtschaft. Ich denke, das ist zwischenzeitlich hinreichend belegt und will deshalb darauf gar nicht weiter eingehen.

Effizienz alleine wäre allerdings zu wenig. Der Effizienz fehlt noch etwas, nämlich Ziel, Richtung und Sinn. Hier kommt nun die Soziale Marktwirtschaft ins Spiel. Die Soziale Marktwirtschaft setzt zu der Marktwirtschaft den ganz zentralen Faktor Mensch, liefert die Antwort auf die Frage, warum wir wirtschaften und verleiht der Marktwirtschaft das notwendige Ziel, die notwendige Richtung und den notwendigen Sinn.

Das Ihnen vorliegende CSR-Glossar der IHK haben wir gemeinsam mit Prof. Lin-Hi erarbeitet. Ich habe Prof. Lin-Hi einmal gefragt, was das „Soziale“ an der Marktwirtschaft sei. Im Gegenzug fragte er mich: „Wozu hat ein Auto bremsen?“. „Zum Bremsen!“. Seine Antwort darauf: „Falsch. Das Auto hat Bremsen zum Schnellfahren.“

Das ist tatsächlich die Antwort. Worum geht es beim Autofahren? Beim Autofahren geht es nicht ums Bremsen. Es geht darum, von A nach B zu kommen, es geht ums Fahren (mehr oder weniger schnell). Für einen funktionierenden Autoverkehr brauche ich selbst die Fähigkeit, bei Gefahr oder bei auch nur vermuteter Gefahr Geschwindigkeit raus nehmen zu können. Und ich möchte mich darauf verlassen können, dass auch die anderen Verkehrsteilnehmer eben diese Fähigkeit haben.

Diese Analogie illustriert in meinen Augen sehr schön, was Soziale Marktwirtschaft ist. Wohlstandsmehrung, Entwicklung, Verbesserung der Lebensqualität, Befriedigung von (echten oder imaginären) Bedürfnissen usw. Da wollen wir Vollgas geben. Aber nicht unter willkürlicher Gefährdung anderer, nicht unter Inkaufnahme schwerer Nachteile für andere – oder gar für mich selbst, weil irgendein Irrer ohne Bremsen durch die Gegend rast. Dass trotzdem immer etwas, auch etwas Schlimmes, passieren kann, gehört dazu. Das ist aber ein zu akzeptierendes Risiko. Das Soziale ist also kein Korrektiv der Marktwirtschaft, das Soziale schafft erst die Akzeptanz und den Rahmen, in dem Marktwirtschaft gut funktionieren kann.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Soziale Marktwirtschaft die besten Voraussetzungen bietet, ein „gutes Leben“ zu führen. Hat die Soziale Marktwirtschaft Fehler, bedarf sie der laufenden Weiterentwicklung? Natürlich. Frei nach Churchill bin ich jedoch der Auffassung, dass Die Soziale Marktwirtschaft ist die schlechteste aller Wirtschaftsformen ist – ausgenommen alle anderen.

Bedenken Sie eines: Wirtschaft findet nicht in einem luftleeren Raum statt. Wirtschaft findet immer in einem gesellschaftspolitischen Kontext statt. Wirtschaft muss sich der gesellschaftspolitischen Diskussion stellen. Es ist die Gesellschaft, die Unternehmen Raum gibt, Grenzen setzt, Freiheiten lässt etc. – also die Regeln aufstellt. Das ist richtig so und das war auch schon immer so – darf deswegen aber nicht in Vergessenheit geraten. Die gesellschaftliche Diskussion über die Gesellschaftsordnung, über die Wirtschaftsordnung, in der wir leben wollen, ist nicht akademisch. Sie hat sofort Konsequenzen für uns alle.

Müssen Sie sich das alles gleich in der Einführungsveranstaltung anhören? Ich denke schon. Denn wenn wir nicht diese Wirtschaftsordnung hätten sondern eine andere, würden Sie heute auch nicht mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften beginnen sondern mit Politischer Ökonomie oder so etwas.

3. Vertrauen ist der Anfang von allem

Bei aller Begeisterung für die Soziale Marktwirtschaft: Unsere Wirtschaftsordnung steht unter Beobachtung und wird zunehmend skeptisch beurteilt. Leider gab es in den letzten Jahren und auch aktuell immer wieder geradezu groteske Fälle, die Anlass zu der Frage bieten, ob das denn alles sein darf. Gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise hat einen gesellschaftlichen Vertrauensverlust in Marktwirtschaft, Unternehmen und Gewinnorientierung ausgelöst. Leider fallen uns allen ganz schnell jede Menge Beispiele dafür ein, wie es nun wirklich nicht laufen kann. Denken Sie nur an die Manipulationen beim Libor-Zinssatz, also der London Interbank Offered Rate. Man ist schon fassungslos, wie verantwortungslos so mancher Akteur in London mit diesem Referenzzins umgegangen ist. Den finanzielle Schaden, der Teilen der Weltwirtschaft durch die Libor-Manipulationen erwachsen sein könnte,

schätzen Experten auf über 17 Mrd. Dollar. Und nicht zu beziffern ist der aus meiner Sicht fast noch gravierendere Schaden, der Verlust von Vertrauen.

Diese und andere Vorkommnisse führen dazu, dass sich viele Menschen fragen, ob sie in einer guten Ordnung leben, in der „gutes Leben“ gelingen kann. Das muss sehr ernst genommen werden, darauf muss die Wirtschaft Antworten haben! Eine der Antworten ist Corporate Social Responsibility.

Ich möchte Ihnen nun einige Zahlen vorstellen. Sie müssen sich sie nicht merken, mir geht es um die Botschaft, die darin mitschwingt.

- In Westdeutschland haben nur 34 % der Befragten eine gute Meinung vom Wirtschaftssystem in Deutschland, in Ostdeutschland sind es sogar nur 21 %.
- Nur 48 % der Deutschen sind der Meinung, dass sich die Soziale Marktwirtschaft bewährt habe, 41 % sind der Meinung, sie habe sich nicht bewährt.
- Die Frage: „Halten Sie den Sozialismus für eine gute Idee, die schlecht ausgeführt wurde?“ bejahen 57 % der Ostdeutschen, und immerhin 45 % der Westdeutschen.
- Und: Gefragt danach, welche Beschreibung den persönlichen Vorstellungen von Unternehmern am nächsten käme, vertreten 55 % der Befragten die folgende Meinung: „Unternehmern geht es nur um den Gewinn. Sie denken vor allem an sich selbst und wollen ihre eigenen Interessen durchsetzen, egal, ob es anderen nützt oder schadet. Arbeitskräfte sind für Unternehmer nur Werkzeuge, um das eigene Ziel zu erreichen.“

Hat das eine Bedeutung für Sie als Erstsemesterstudierende? Aber ja. Sie sollten sich damit befassen. Sie sind die künftigen Unternehmer und Manager. Sie gestalten künftig die Wirtschaft mit. Deshalb sollten Sie wissen, in welchem gesellschaftspolitischen Umfeld Ihr Studium stattfindet, welche Rahmenbedingungen für Ihren weiteren beruflichen Weg gelten. Sie sollten wissen, dass Wirtschaftswissenschaften nicht nur aus „Soll an Haben“ besteht, sondern dass Sie letztlich ein gutes Stück der Verantwortung dafür tragen, wie unsere Gesellschaft funktioniert, dafür, dass wir „gut leben“. Und Sie sollten wissen, dass Sie einen Unterschied machen können, dass Sie nicht nur Objekt von Entwicklungen sind, sondern Subjekt und Akteur. Auf jeden einzelnen von Ihnen kommt es an.

Mein Gott, mögen Sie sich jetzt fragen, was kommt da auf uns zu? Eigentlich nichts Schlimmes. Eine Umfrage ging kürzlich der Frage nach, wie sich Bürger den „idealen Unternehmer“ vorstellen. Zwei Begriffe stehen ganz oben auf der Wunschliste: Verantwortung und Vertrauen. Das sollte doch machbar sein, oder?

Es kommt im Übrigen auch nicht von ungefähr, dass der Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken seine Präsidentschaft, die im Jahr 2010 begann, unter das Generalmotto „Vertrauen“ gestellt hat. Vertrauen ist eben der Anfang von allem.

4. Der ehrbare Kaufmann, ein zeitloses Leitbild für die Wirtschaft

Ich hatte bereits gesagt, dass die Menschen immer weniger den gesellschaftlichen Nutzen von unternehmerischer Gewinnerzielung nachvollziehen können oder wollen, geschweige denn, dass sie dessen moralische Qualität in Betracht ziehen. Für viele Menschen geht die Erzielung von Gewinnen damit einher, dass hierfür auch Nachteile für Dritte oder die Umwelt in Kauf genommen werden. Gemäß dieser Sichtweise stehen Verantwortung und Gewinn in einem Konfliktverhältnis. Das ist falsch! Das Erzielen von Gewinnen ist verantwortlich und damit im Einklang mit gesellschaftlichen Interessen. Nachsatz: Solange dies nicht auf Kosten anderer Akteure erfolgt.

An der Fassade unserer Industrie- und Handelskammer steht seit über 100 Jahren ein Spruch, der so einfach und klar ist, dass damit eigentlich alles gesagt ist und der mir deswegen so ganz besonders gut gefällt:

Die Schale steigt, die Schale fällt,
Gewinn und Verlust regiert die Welt.

Für Sie als angehende Betriebswirte klingt das logisch. Jeder Chance steht ein Risiko gegenüber. Und je größer die Chance, desto größer das Risiko. Wer große Chancen nutzen will, muss eben auch die entsprechenden Risiken in Kauf nehmen. Und wenn es schief geht, ist es Pech. Pech für denjenigen, der das Risiko eingegangen ist, nicht für die anderen. Das ist Unternehmertum.

In der Finanzwelt etwa wurde diese Logik teilweise außer Kraft gesetzt. Es ging vielfach um risikolosen Gewinn. Der Vorwurf der Privatisierung der Gewinne und der Vergesellschaftung der Verluste lässt sich nicht von der Hand weisen. Frei nach dem Motto: Wenn sich das von einzelnen eingegangene Risiko realisiert: Pech für alle anderen. Die neudeutschen Schlagworte lauten: Too big to fail und moral hazard.

Ich sage es ganz klar: Finanzprodukte zu verkaufen, die alleine dazu geschaffen wurden, schnell Geld zu verdienen, ohne sich um die berechtigten Anliegen der Kunden zu scheren oder gar unter billiger Inkaufnahme, dass der Kunde geschädigt wird, das ist unmoralisch. Die Manipulation des Libor-Zinssatzes., das ist unmoralisch. Auch das Verkaufen gefährlicher Produkte, ohne auf die Gefahren hinzuweisen, das ist unmoralisch. Kosten zu sparen durch Verletzung von Arbeitssicherheitsvorschriften, das ist unmoralisch.

„Geschäfte ohne Moral“ geißelt schon Mahatma Gandhi als eine der sieben sozialen Sünden. Geschäfte ohne Moral können nicht funktionieren, sie sind nicht nachhaltig. Ich gestehe zu: kurzfristig kann es sogar gelingen, mit Geschäften ohne Moral Gewinne zu erzielen. Aber Geschäfte ohne Moral haben potentiell einen hohen Preis. Die aktuellen Debatten zeigen es. Geschäfte ohne Moral fallen auf den Morallosen, fallen auf die Gesellschaft, fallen auf die Wirtschaft zurück. Durch Geschäfte ohne Moral wird die Wirtschaft selbst geschädigt, ja, der Wirtschaft wird eventuell sogar der Ast abgesägt, auf dem sie sitzt. Geschäfte ohne Moral entziehen der Wirtschaft am Ende potentiell die unbedingt notwendige Legitimation.

Und leider, wie so oft, wird das Bild von einigen wenigen geprägt, die nicht repräsentativ sind für die übergroße Mehrzahl von korrekten Unternehmerinnen und Unternehmern.

Wie aber stelle ich eine verantwortungsvolle, moralische Gewinnerzielung sicher: Hierfür ist es hilfreich, sich auf die Leitidee des ehrbaren Kaufmanns zu besinnen. Der ehrbare Kaufmann wusste um die Bedeutung des Vertrauens in der Gesellschaft, sowohl im Hinblick auf seine eigenen Aktivitäten als auch im Hinblick auf die Gewinnerzielung generell. Erst ein hinreichendes Maß an entgegengebrachtem Vertrauen ermöglichte das Eingehen von wertschaffenden Transaktionen. Eben dieses Vertrauen wurde durch die Tugenden geschaffen, welche den ehrbaren Kaufmann auszeichneten. Tugenden wie Integrität,

Aufrichtigkeit, Anstand und Fairness sowie die damit einhergehenden positiven Wirkungen für den Geschäftserfolg waren Selbstbindungsmaßnahmen, die verhindern sollten, dass die Verfolgung der Eigeninteressen zulasten Dritter erfolgte. Die Ehre des Kaufmanns diente dabei gewissermaßen als Pfand in Transaktionen, mit welchem glaubhaft signalisiert werden konnte, dass der Kaufmann im Falle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung auf Kosten des Vertragspartners etwas zu verlieren hatte. Insofern lag die Kernidee des ehrbaren Kaufmanns darin, auf unverantwortliche Formen der Gewinnerzielung – etwa in Form von Betrug oder Täuschung – zu verzichten, um langfristig die eigene Kooperationsfähigkeit sicherzustellen. Ich möchte betonen, dass eine solche Selbstbeschränkung im wohlverstandenen Interesse eines jeden Unternehmens liegt, da dies eine Investition in die Bedingungen des zukünftigen Erfolgs ist. Hieran zeigt sich, dass es bei unternehmerischer Verantwortungsübernahme nicht darum geht, unreflektiert auf Gewinne zu verzichten, sondern darum, wertschaffende Investitionen vorzunehmen.

5. Corporate Social Responsibility: kein Gutmenschentum, sondern gutes Management

Werte wie Integrität, Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit oder Aufrichtigkeit lassen sich leicht formulieren. Die Herausforderung besteht darin, diese unter den Bedingungen des wirtschaftlichen Alltags, d.h. unter Zeit-, Kosten- und Wettbewerbsdruck, zur Geltung zu bringen. Das ist wahrlich nicht trivial. Die Umsetzung des Leitbildes des ehrbaren Kaufmanns setzt voraus, dass Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, Verantwortung organisieren zu können, was wiederum profunde Managementkompetenzen voraussetzt. Zudem verlangt dies die Bereitschaft, Investitionen auch und gerade in solche (Vermögens-)Werte vorzunehmen, die in den Finanzkennzahlen in der Regel nicht sichtbar werden, von denen jedoch bereits der ehrbare Kaufmann wusste, dass sie immaterielle Vermögenswerte darstellen, welche die Grundlage für künftige Erträge bieten: Verlässlichkeit, Integrität, Aufrichtigkeit, Nachhaltigkeit, Anstand und Fairness. Diese Investitionsentscheidung ist, ebenso wie alle großen Investitionen, eindeutig Chefsache, das kann nicht wegdelegiert werden. Und es ist Chefsache dafür zu sorgen, dass das im ganzen Unternehmen gelebt wird.

Corporate Social Responsibility, dieser aus dem Amerikanischen kommende Begriff, macht die Leitidee des ehrbaren Kaufmanns anschlussfähig an die Bedingungen des heutigen unternehmerischen Alltags.

An dieser Stelle muss ich mit einer durchaus weit verbreitete Fehlvorstellung aufräumen. Vielfach wird CSR damit gleich gesetzt, dass sich Unternehmen über das Kerngeschäft hinaus für gute Dinge einsetzen. Das ist falsch! Bei CSR geht es nicht um Gutmenschentum, bei CSR geht es um gutes Management. Das ist ein gravierender Unterschied!

Gemäß der zitierten falschen Sichtweise drückt sich Unternehmensverantwortung darin aus, dass Unternehmen Geld- und Sachzuwendungen für soziale Zwecke bereitstellen, Mitarbeiter für gemeinnützige Arbeiten freistellen und andere Wohltaten vollbringen. Zweifelsfrei bringen derartige Aktivitäten manche gute Tat mit sich und zweifelsfrei lassen sich hierdurch für Unternehmen und Gesellschaft wechselseitige Vorteile schaffen. Gleichwohl ist ein solches Verständnis von Unternehmensverantwortung aus mehreren Gründen falsch. Es ist selbstredend, dass die Vollbringung von „guten Taten“ dem Sinn von unternehmerischer Verantwortung widerspricht, wenn sie verwendet werden, um unternehmerische Verfehlungen im Kerngeschäft zu überdecken, also das sog. „greenwashing“. Es ist nicht mehr als ein moderner Ablasshandel, wenn etwa ein Unternehmen für Umweltschutz spendet, in der eigenen Wertschöpfung aber übliche Umweltstandards massiv unterläuft.

Unabhängig von einem solch offensichtlichen Missbrauch des Verantwortungsbegriffs bringt diese Interpretation das Problem mit sich, dass Verantwortung und Gewinnerzielung gegeneinander ausgespielt werden. Durch die Verortung der unternehmerischen Verantwortung jenseits des Kerngeschäfts wird implizit suggeriert, dass die eigentliche Wertschöpfung selbst nichts mit Verantwortung zu tun hat – anderenfalls bedürfte es keiner Verantwortung jenseits des Kerngeschäfts. In Konsequenz führt die Deklaration von unternehmerischen Wohltaten als besonderer Ausdruck der unternehmerischen Verantwortung dazu, dass Unternehmensverantwortung als Korrekturfunktion für die unternehmerische Gewinnerzielung positioniert wird. Ein Verständnis von Wohltaten als Ausdruck von Unternehmensverantwortung trägt dazu bei, die verbreitete – und der Legitimation

der Unternehmen letztlich abträgliche – Vorstellung zu stärken, dass die Erwirtschaftung von Gewinnen selbst eigentlich nichts mit Verantwortung zu tun hat und man sich diese erst durch besagte gute Taten erkaufen muss.

Generell sind Spenden, Sponsoring etc. als Instrumente des klassischen Marketing- und Kommunikationsmixes vollkommen legitim und auch unternehmerisch sowie gesellschaftlich sinnvoll. Allerdings erwachsen aus solchen Wohltaten dort problematische Implikationen, wo sie als besonderer Ausweis der Verantwortung deklariert werden. Unternehmen sollten sich daher in ihrem eigenen Interesse auf die Grundidee des ehrbaren Kaufmanns zurückbesinnen und zugleich dazu beitragen, dass diese auch von den Bürgerinnen und Bürgern als Kern der unternehmerischen Verantwortung verstanden wird.

Ich freue mich sehr, dass die Bundesregierung dies in ihrer „Nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ ebenso sieht. Dort wird CSR wie folgt definiert: „CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft.“ CSR bezeichnet demnach ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen.“ Damit sind alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit benannt.

Spenden, Sponsoring, sonstige soziale Aktivitäten von Unternehmen sind unter dem Begriff „Corporate Citizenship“ zusammengefasst. Wie gesagt, gegen Corporate Citizenship ist überhaupt nichts einzuwenden, ganz im Gegenteil. Unternehmen sollen sich als „guter Bürger“ aktiv für die Zivilgesellschaft und für gesellschaftliche, ökologische und kulturelle Belange engagieren. Es ist aber halt etwas anderes als Corporate Social Responsibility.

Leider wird diese Differenzierung viel zu oft nicht beachtet. Unternehmen werden oft und gerne für alles Mögliche in Anspruch genommen unter Verweis auf ihre gesellschaftliche Verantwortung. Sponsorship für den Kindergarten, Unterstützung für das Stadttheater und vieles mehr. Und Unternehmen lassen sich auch in Anspruch nehmen. Unter CSR-Gesichtspunkten kann man hier ruhig Nein sagen, ohne dass man damit seine gesellschaftliche Verantwortung verletzt.

CSR kann für Unternehmen einen immensen wirtschaftlichen Nutzen haben – wenn es strategisch und unternehmensspezifisch sinnvoll eingesetzt wird. Es gibt allerdings kein CSR-Patentrezept. Jedes Unternehmen steht spezifischen Herausforderungen gegenüber und eine gute CSR-Strategie ist daher immer individuell zugeschnitten. Und jedes Unternehmen sollte sich daher selbst und individuell mit dem Thema befassen. Es kann sehr sinnvoll sein, sich darüber klar zu werden, für welche Werte das Unternehmen steht bzw. stehen will, woran es gemessen werden will und mit welchen Mitteln es die Einhaltung dieser Wert sicherstellen will – und das dann auch gut kommuniziert gegenüber den eigenen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit

Dass sich das lohnen kann zeigt sich beispielsweise im Personalbereich. In Zeiten des Fachkräftemangels vermögen vor allem diejenigen Unternehmen gute Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden, die einen guten Ruf haben und aus gesellschaftlicher Sicht attraktiv und relevant sind.

Fragen Sie sich selbst: wo möchten Sie nach Abschluss des Studiums arbeiten? Da kommen neben den finanziellen Fragen ganz schnell andere Aspekte ins Spiel. Was bietet mir das Unternehmen an Weiterbildung? Wie ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geregelt? Welche Produkte werden verkauft? Wie werden diese Produkte hergestellt? Welchen Ruf hat das Unternehmen? Und natürlich die Gretchenfrage: Wie hält es mein zukünftiger Arbeitgeber mit CSR? Über welchen Wertekanon verfügt das Unternehmen? Werden diese Werte gelebt? Es ist eben nicht egal, wo man arbeitet, Hauptsache das Geld stimmt. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen.

Auch Politik, Verbraucher und Anleger interessieren sich immer mehr dafür, ob und wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Ein aktuelles Beispiel ist Nestlé Deutschland. Das Handelsblatt titelte vor Kurzem: „Kunden zwingen Nestlé zur Qualitätsoffensive“. Der weltgrößte Lebensmittelkonzern Nestlé startet derzeit in Deutschland ein millionenschweres Qualitätsprogramm. Ziel ist, die zunehmende Zahl kritischer Kunden an die Dachmarke Nestlé zu binden. „Wenn sich die Verbraucher ändern, müssen wir uns auch ändern“, sagt der Nestlé-Deutschland-Chef. Nestlé richtet einen Kundenbeirat ein, will engeren Kontakt mit Gruppen wie Greenpeace halten – und lässt alle Produkte daraufhin überprüfen, ob sie ohne Geschmacksverstärker auskommen und ob sie unter Berücksichtigung von

Nachhaltigkeitskriterien hergestellt werden. Alle diese Maßnahmen kosten das Unternehmen viel Geld. Aber sie können sich durchaus zu einem positiven Differenzierungsmerkmal gegenüber Konkurrenzunternehmen entwickeln. Insofern handelt es sich durchaus um eine Investition in die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Vollversammlung der IHK Nürnberg hat übrigens in ihrer letzten Sitzung einen Ehrenkodex verabschiedet. Darin verpflichten sich sowohl das Ehrenamt als auch das Hauptamt auf die Einhaltung der Leitsätze des ehrbaren Kaufmanns. Das haben wir natürlich schon immer gemacht. Jetzt hat es aber eine andere Qualität, es ist nun verbindlicher dokumentiert und stellt nun ein bewusstes Commitment dar. Und das kommunizieren wir natürlich auch – und wollen daran gemessen werden.

Um bei der Kommunikation zu bleiben: Unseren Mitgliedsunternehmen bieten wir in Kürze eine Urkunde an, mit der sie die Selbstverpflichtung auf die Einhaltung der Leitsätze des ehrbaren Kaufmanns dokumentieren und die sie z.B. in ihren Geschäftsräumen aushängen oder in ihre Website einstellen, d.h. kommunizieren, können. Damit nimmt sich das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern in die Pflicht und will sich ganz bewusst an diesen Leitsätzen messen lassen. Interessanterweise wurde in der Vollversammlung sofort angeregt, diese Urkunde auch in Englisch anzubieten, damit sie im internationalen Geschäft eingesetzt werden kann. Ganz offensichtlich verspricht man sich etwas davon.

Eine gute CSR-Strategie ist übrigens auch ein wichtiger Baustein des Risikomanagements. Durch die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern lerne ich, welche Erwartungen, Sichtweisen und Kritikpunkte bestehen. Ich kann mich darauf einstellen, ich kann Maßnahmen ergreifen, Argumentationen vorbereiten – und werde im Krisenfall nicht überrollt. Und da die Welt so ist, wie sie ist, soll es durchaus auch schon Fälle gegeben haben, in denen Unternehmen von interessierten Kreisen fälschlicherweise verdächtigt werden, z.B. Kinderarbeit zuzulassen, um damit Kosten zu sparen und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Ein solcher Vorwurf wird zum Beispiel gerade von einer Nichtregierungsorganisation gegen Samsung erhoben. Ob der Vorwurf zutrifft? Ich weiss es nicht, aber er ist erst einmal in der Welt. Gerade über Social Media läßt sich ein Shitstorm lostreten, der das betroffene Unternehmen in eine tiefe Krise oder Schlimmeres reißen kann, wenn es nicht professionell reagiert. Samsung traue ich zu, professionell zu reagieren, ebenso anderen großen

deutschen Unternehmen. Bei vielen unserer kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland bin ich mir da nicht immer so sicher.

6. Gehen Sie ins Fussballstadion und lernen Sie mehr über CSR, als Sie sich vorstellen können

Erlauben Sie mir einen kleinen Exkurs: Ein aus meiner Sicht gutes Bild, CSR greifbar zu machen, ist der Fussballsport. Wenn Sie einen etwas anderen Zugang zu CSR gewinnen wollen, gehen Sie ins Fussballstadion – oder blättern Sie mal in unsere Broschüre „Fair Play und CSR im Doppelpass“, die wir kurz vor der Fußball-EM herausgegeben haben.

Fussball und Wirtschaft weisen nämlich in der Tat eine ganze Reihe von Parallelen auf. In beiden Fällen geht es darum zu gewinnen – und zwar so hoch wie möglich. Kein Mensch erwartet von einer Fußballmannschaft, die 4:0 führt, dass sie das Fußballspielen einstellt, um der Gegenmannschaft eine Blamage zu ersparen. Niemand hat etwas gegen einen Kantersieg. Auch die Verlierer können damit umgehen. Wenn, und das ist jetzt die Parallele zur Wirtschaft, ja wenn alles fair zugeht.

Insgesamt ist Fair Play von gemeinsamem Interesse im Fußballsport. Eine Sportart verliert durch Unfairness an Zuspruch und damit auch an gesellschaftlicher Nachfrage. Fair Play ist eine Bedingung, damit die Zuschauer sich langfristig am Fußballsport erfreuen können und damit gleichsam die Voraussetzung, dass auch in Zukunft regelmäßig Fußballspiele in den Stadien vor vollen Rängen stattfinden und bejubelt werden. Ohne Fair Play kann es keinen attraktiven Fußball geben. Ein fairer Fußballsport ist für alle beteiligten Akteure ein Gewinn.

Auf der anderen Seite kann der sportliche wie auch der wirtschaftliche Wettbewerb aber auch unerwünschte Verhaltensweisen mit sich bringen. So kommt es im Wettbewerb immer wieder zu Situationen, in denen der angestrebte Erfolg mit den Idealen Fair Play und Verantwortungsübernahme in einen Konflikt gerät.

Und nicht immer sind die Dinge so eindeutig, wie sie scheinen. Bleiben wir beim Fußball. erinnern Sie sich noch an die Fußball-WM 2002 in Japan und Korea? An

das Halbfinal-Spiel Deutschland-Korea: Die deutsche Mannschaft hat das Spiel unter Kontrolle, die Koreaner spielen ohne Druck. Und dann, in der 71. Minute kommt es zu einem brandgefährlichen Durchbruch der Koreaner. Michael Ballack, der schon Gelb vorbelastet ist, kann den koreanischen Stürmer vor dem 16er stoppen, allerdings nur auf Kosten eines Foulspiels. Er bekommt erneut Gelb – und fehlt im Finale. Fair Play war das von Ballack nicht. Gleichwohl wurde Ballack als Held gefeiert, der sich für die Mannschaft geopfert hatte. Und, ganz ehrlich, auch ich fand das gut, was der Ballack da gemacht hat. Und mit mir sicherlich Millionen weitere Deutsche.

Anderes Beispiel, weg vom Fußball: Meine Tochter hat in „Dein SPIEGEL“, dem SPIEGEL-Ableger für Kinder, kürzlich eine Meldung gefunden, über die sie mit mir sprechen wollte und auf die ich ihr keine klare Antwort geben konnte. Kinderarbeit ist nicht in Ordnung. Da sind wir uns sicherlich alle einig. In Bolivien ist es so, dass rund 700.000 Kinder und Jugendliche einen Job haben, ob das nun verboten ist oder nicht. Die machen das nicht aus Spaß. Die brauchen das Geld, weil sie ihre Eltern verloren haben oder weil das Einkommen der Familie nicht reicht. Die brauchen das Geld auch, um in die Schule gehen zu können. Denn die kostet. Aber weil es keine Regeln gibt, sind sie ihren Arbeitgebern quasi schutzlos ausgeliefert: es werden Hungerlöhne bezahlt, die Kinder können von heute auf morgen gefeuert werden usw. Mehr als 100.000 dieser jungen Arbeiter haben sich jetzt zu Kindergewerkschaften zusammengeschlossen. Sie verlangen, dass sie auch offiziell arbeiten dürfen. Denn dann kann man strenge Regeln einführen, damit die Kinder nicht ausgenutzt werden. Nicht, dass ich falsch verstanden werde, ich bin selbstverständlich gegen Kinderarbeit. Aber die Situation in Bolivien stellt ein Dilemma dar - und das lasse ich jetzt einfach mal so stehen.

Letztes Beispiel: Eine aktuelle Studie der Universität Cambridge belegt, dass das Zahlen von Schmiergeldern eine extrem hohe Rendite hat. Jeder Dollar Schmiergeld erhöht den Marktwert eines Unternehmens im Durchschnitt um rund elf Dollar. Das entspricht einer Rendite von 1.100 Prozent. Darf man da schwach werden? Natürlich nicht. Werden da so manche schwach? Zumal, wenn es bei dem entsprechenden Geschäft vielleicht um einen Auftrag in einem weit entfernt liegenden Land geht, der vermeintlich überlebenswichtig für das Unternehmen ist und durch den Arbeitsplätze gesichert werden? Aus das lasse ich jetzt so stehen.

Es ist halt nicht immer alles so ganz einfach. Diese Beispiele ändern freilich nichts an der grundsätzlichen Bedeutung von Fair Play und CSR. Die Beispiele zeigen dafür sehr deutlich: es ist eine Herausforderung, die eigenen Handlungen mit dem Ideal in Einklang zu bringen.

Daher ist in meinen Augen die zentrale Aufgabe, die sich im Rahmen von CSR stellt, das Managen von Konfliktfeldern, also des Spannungsfeldes zwischen Gewinnerzielung und Verantwortungsübernahme. Ich bin der Ohm-Hochschule außerordentlich dankbar, dass sie das Thema CSR zum Gegenstand der Einführungsveranstaltung gemacht hat. Sie geht damit den richtigen Weg. CSR ist halt kein Gedöns. Unsere Wirtschaftsordnung lebt von der Auseinandersetzung, lebt vom Ausgleich der unterschiedlichen Interessen. Hier kann eine hohe Argumentationskompetenz, wie sie zum Beispiel hier an der Hochschule vermittelt wird, helfen, die bis zum Beweis des Gegenteils beste Wirtschaftsordnung, die Soziale Marktwirtschaft, zu erhalten. Damit wir alle ein gutes Leben führen können.

Zum Schluss möchte ich Ihnen für Ihren Start ins Studium drei Dinge mitgeben:

- Seien Sie kritische, aber auch selbstbewusste Vertreter Ihres Fachs. Denn: Wirtschaft ist nicht alles – aber ohne Wirtschaft ist alles nichts.
- Für die Fragen – gerade im Zusammenhang mit der unternehmerischen Verantwortung -, die auf Sie zukommen werden, wird es nicht DIE EINE richtige Antwort geben. Sie müssen IHRE richtige Antwort finden. Wichtig ist, dass Sie sich an den richtigen Leitlinien orientieren, an Leitplanken, die Ihnen helfen, die richtige Antwort zu finden. Ich kann Ihnen nur empfehlen, sich dabei mit den Leitsätzen des ehrbaren Kaufmanns zu befassen.
- Und mein letzter Punkt. Vor wem auch immer Sie irgendwann mal Ihre persönliche Bilanz ziehen werden: die Lebensbilanz wird nicht in Euro und Cent erstellt, für diese Bilanz gilt eine andere Währung. Und ob die Bilanz aufgeht oder nicht, muss jeder mit sich selbst ausmachen.

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Geduld und für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg in Ihrem Studium!