

Dr. Bernhard von Mutius

Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können

Eröffnungsvortrag zum UPJ-Unternehmertreffen
am 27. November 1998 im Ammerhof in Dresden

Arbeitspapier
der Bundesinitiative
„Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)“



Die Herstellung dieses Arbeitspapiers wurde u.a. gefördert durch das



Wir bedanken uns außerdem bei vielen weiteren
Unterstützerinnen und Unterstützern, insbesondere bei:

- Edmund Siemers-Stiftung (Hamburg)
- Club of Rome
- Verband Kinder- und Jugendarbeit Hamburg e.V.
- Paritätische Bundesakademie

IMPRESSUM

Bernhard von Mutius: "Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können"

Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"

Im Selbstverlag hrsg. von
"Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)"

©Hamburg 2000

Dieses Arbeitspapier kann gegen eine Schutzgebühr von
Euro 3,00 zzgl. Versandkosten bestellt werden bei:

Unternehmen: Partner der Jugend
Amandastr. 60
20357 Hamburg
Fon: +49 40 434274
Fax: +49 40 434284
Mail: info@upj-online.de
Web: www.upj-online.de



Was Unternehmen mit sozialer Verantwortung gewinnen können

Sich für das Gemeinwesen zu engagieren - macht das Sinn aus betriebswirtschaftlicher Sicht? Dieser Frage geht Bernhard von Mutius in seinem Vortrag nach, den er auf dem ersten Unternehmertreffen der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend"(UPJ)im November 1998 in Dresden gehalten hat.

Wenn ich meinen Beitrag mit der Aussage eröffnen würde, dass Unternehmen, die sich für UPJ oder für andere soziale Kooperationsprojekte engagieren, eine gesellschaftspolitisch wichtige und moralisch lobenswerte Tat begehen, würde das niemanden in Erstaunen versetzen. Höchstens würde sich manch einer fragen: Wieso macht ausgerechnet jemand, der als Berater Unternehmen hilft, ihre internen Veränderungsprozesse zu gestalten und dadurch effizienter zu werden, eine solche Aussage? Nun, meine Argumentation ist eine andere: Ich bin davon überzeugt, daß Unternehmen, die soziale Verantwortung übernehmen, nicht nur ethisch vernünftig, sondern auch ökonomisch klug und vorausschauend handeln. Mehr noch: Unternehmen werden künftig gar nicht mehr anders können, wenn sie im Wettbewerb lebensfähig bleiben und gewinnen wollen. Diese Behauptung möchte ich in drei Teilen ausführen und diese mit drei Thesen einleiten.

Meine erste These lautet: Soziale Kompetenz und soziale Verantwortung werden zu Faktoren des Wettbewerbs

Ich möchte diese These durch drei Beobachtungen aus dem Unternehmensalltag stützen: Wer sich heute um einen qualifizierten Job in der Industrie bewirbt, muss mehr als eine gute fachliche Qualifikation haben. Immer wichtiger wird die sogenannte soziale Kompetenz. In der Personalentwicklung und bei der internen Auswahl und Weiterbildung gerade von Führungskräften spielt das Thema eine immer größere Rolle. Seminare und Trainings, die sich mit sozialer Kompetenz befassen, erleben einen Boom. Hier hat sich offenbar etwas grundlegend in der Einstellung von Managern geändert. Das auf eine veränderte bzw. erweiterte Aufgabenstellung im Management und auf veränderte bzw. erweiterte Bedingungen im Wettbewerb hinweist. Es ist darüber hinaus auffallend, dass immer mehr Unternehmen in ihren langfristigen Strategien, Visionen und Leitbildern explizit von Sozialer Verantwortung reden. Und zwar sind es zumeist gerade die ökonomisch erfolgreichen und namhaften Unternehmen, die diesen Begriff besonders herausstellen. Stellvertretend für viele andere möchte ich hier nur die Namen DaimlerChrysler, Siemens oder Schott Glas nennen. Ich will damit nicht behaupten, dass das Leitbild der Sozialen Verantwortung schon überall wirklich gelebt wird. Und mir ist auch bewusst, dass wir noch sehr viel mehr Anhänger einer einseitigen Shareholder Value-Konzeption in den Chefetagen haben. Aber ich spüre überall, dass es gegen diese Einseitigkeit eine sehr starke Gegenbewegung gibt. Ich zitiere Jürgen Schrempp - der sicher völlig unverdächtig ist, ein Sozialromantiker oder -utopist zu sein. Schrempp sagt wörtlich: "Shareholder Value ist nichts anderes als die Aufgabe, den Wert des Unternehmens zu steigern. Und der kann nur gesteigert werden, wenn man erstklassige, hoch motivierte MitarbeiterInnen hat; und wenn man bereit ist, auch eine soziale Verantwortung im Unternehmen und in der Gesellschaft zu übernehmen." Ein vielleicht noch stärkeres Indiz für meine These ist der jedes Jahr ausgetragene Wettbewerb um den europäischen Qualitätspreis (European Quality Award). Hier kommen die besten Unternehmen Europas zusammen, um sich einem harten Leistungsvergleich - oder wie man heute auch sagt: einem Benchmarking - zu stellen. Als Maßstab für die Bewertung - und für die vorher intern stattfindende Selbstbewertung - der Unternehmen wurde das sogenannte Business Excellence Model ausgearbeitet, das neun Hauptkriterien umfaßt. Eines dieser Kriterien lautet: "soziale Verantwortung". Bei der Bewertung wird dieses Kriterium genauso ernst genommen wie etwa die Kriterien "Führung", "Geschäftsprozesse" oder "Geschäftsergebnisse". Das zeigen die bisherigen Preisträger, z.B. British Telecom bei den Großunternehmen oder das Hotel Schindlerhof aus Deutschland bei den Kleinen. Anders ausgedrückt: Man kann in diesem Wettbewerb der Besten nur gewinnen, wenn man soziale Verantwortung als einen wichtigen Wert des Unternehmens und als wichtigen Wettbewerbsfaktor begreift. Nun: Warum ist das so? Was steckt dahinter? Was verändert sich da in der Ökonomie? Wir sind einem erstaunlichen Phänomen auf der Spur. Einer Fährte, die in die Zukunft weist, und die ich im zweiten Teil weiter verfolgen möchte.

Meine These 2 lautet: Soziale Bindungen sichern und steigern künftig den Unternehmenswert!

Wir sprechen von der digitalen Revolution, von der Informationsgesellschaft, Wissensgesellschaft oder Netzwerkgesellschaft. Ganz gleich welchen Titel wir wählen, meinen wir damit eine tiefgreifende technologische und ökonomische Umwälzung. Einige Aspekte dieser Umwälzung möchte ich herausstellen. Zunächst: Immaterielle Dinge und Güter bekommen eine zunehmende ökonomische Bedeutung. Information, Wissen, Kreativität sowie die schon genannte soziale Kompetenz der MitarbeiterInnen gehen mehr und mehr in den Produktwert ein. Und der Produktwert selbst spielt eine immer geringere Rolle im Vergleich zum Nutzungs- oder Bindungswert. Ein Beispiel von vielen: Die Firma Star-Division in Hamburg verschenkt ihre Software, weil sie weiß, dass die Nutzung der Software durch möglichst viele Kunden sowie deren langfristige Bindung ihr sehr viel mehr einbringen als der einmalige Verkauf dieses Produkts. Ein anderes, für manche vielleicht näher liegendes Beispiel: Viele Autokonzerne investieren heute enorme Summen in sogenannte Kun-



den- oder Interessenten-Bindungsprogramme, weil sie wissen, dass langfristige Bindungen in Zukunft ihr wichtigstes Kapital sein werden. Mit anderen Worten: Immaterielle Werte und Bindungen bestimmen mehr und mehr die materielle Wertschöpfung. Entscheidend ist: Die digitale, auf Informationen und Wissen basierende Ökonomie bringt ein ganz neues Muster des Gebens und Nehmens hervor. Sehen Sie: Wenn ich ein materielles Gut - sei es ein Glas oder dieses Mikrophon hier - weggebe, ganz gleich, ob ich es nun verschenke oder verkaufe, ist es nach dem Übergabeakt nur bei Ihnen, nicht mehr bei mir. Ganz anders mit Informations- oder Wissensgütern: Ich verliere sie nicht, wenn ich sie weitergebe. Ich kann sie mit Ihnen teilen, und wir haben beide etwas davon. Dieses neue Teilungsprinzip - oder wie ich es nenne: das neue "St. Martins-Prinzip" des Digitalen Zeitalters - wird die Ökonomie revolutionieren. Wer teilt, gewinnt! Das heißt aber: Die Grenzen zwischen Profit- und Nonprofitorganisationen und ihren jeweiligen Spielregeln und Verhaltensweisen werden durchlässiger. Schließlich: Für die zunehmend vernetzten Unternehmen - ob klein, mittel oder groß - wird es immer schwieriger, gute oder sehr gute Fachkräfte, insbesondere Informations- und Wissensarbeiter zu bekommen und noch schwieriger, sie zu halten. Weil die MitarbeiterInnen immer selbständiger arbeiten und die Grenzen des Unternehmens immer offener werden, entsteht die Frage: Was bindet eigentlich die MitarbeiterInnen, und was hält ein Unternehmen noch zusammen? Die Antwort heißt: Unternehmen, die besser sein wollen als andere, werden sich zu intellektuellen und emotionalen Wertgemeinschaften entwickeln müssen. Also zu Gemeinschaften, die über starke Bindungs- und Anziehungskräfte nach innen und außen verfügen. Und das heißt auch: Firmen sollten sich um ein attraktives Umfeld bemühen. Der qualifizierte, selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter wird nicht in einer Gegend leben und arbeiten wollen, deren soziale Infrastruktur immer weniger stimmt und immer mehr zerfällt. Deshalb wird es für Unternehmen zu einer Überlebensfrage, für ihre Standorte soziale Verantwortung zu übernehmen, in ihrem Einzugsgebiet soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Sicher ist manches von dem, was ich eben ausgemalt habe, noch Zukunftsmusik. Aber es ist eine Zukunft, die heute schon begonnen hat und auf die wir mit rasender Geschwindigkeit zusteuern. Deshalb tun Unternehmen, die morgen zu den Gewinnern gehören wollen, gut daran, sich schon heute darauf vorzubereiten (und zwar auch aus einer Reihe von sehr pragmatischen Gründen, die jetzt schon ihre Wirkung zeigen).

Damit komme ich zur dritten These: Soziale Kooperationen geben Unternehmen neue Impulse!

Ich möchte diese These im letzten Teil mit eher pragmatischen Ausführungen beginnen: Wir erleben gegenwärtig eine tiefe Glaubwürdigkeits- und Vertrauenskrise in unserer Gesellschaft. Davon ist natürlich insbesondere die Politik betroffen, und es bekommen vor allem die jeweils Regierenden zu spüren. Man glaubt nicht mehr an die staatlichen Problemlösungen - und ich nenne hier nur das Thema Steuerreform. Indes: Der Wirtschaft bzw. den UnternehmerInnen geht es nicht sehr viel besser. Wenn ihr Ruf nach Deregulierung und Rückzug des Staates erschallt, fragen sich viele, die diese Forderung im Prinzip für vernünftig halten: Könnt und macht Ihr es denn besser? Unternehmen und UnternehmerInnen werden deshalb von der Öffentlichkeit oder von den VerbraucherInnen zunehmend danach beurteilt, was sie selbst zur Zukunftssicherung beitragen. Wer nichts tut außer Lamentieren und Kostensenken wird unglaubwürdig. Wer etwas in seinem Umfeld tut, gewinnt an Glaubwürdigkeit. Man kann es auch Image-Gewinn nennen, obwohl es die Sache nur oberflächlich trifft. In den USA gibt es bereits "social rankings" der Unternehmen, also eine Hitliste all der Firmen, die sich sozial engagieren. Sie hat Einfluss auf die Kaufentscheidungen der VerbraucherInnen. Wir haben eine solche Liste bislang nicht, aber VerbraucherInnen oder KundInnen reagieren bei uns genauso. Ein anderer Aspekt: Wer soziale Kooperationen oder Partnerschaften gerade im Jugendbereich eingeht, erweitert seine Kommunikationsmöglichkeiten bzw. seinen Radius der Kommunikation. Das ist sicher nicht sofort so, denn ganz am Anfang gibt es erstmal Kommunikationsschwierigkeiten, wenn man mit einem Jugendclub, einer selbstorganisierten Jugendinitiative, mit einem Freizeit- oder Ausbildungszentrum in Kontakt tritt. Die Jugendszene oder -netzwerke sind zunächst im unmittelbaren Sinn als Zielgruppe für Unternehmen interessant. Sie sind darüber hinaus wichtige Multiplikatoren und Meinungsbildner. Und zwar nicht nur für die Botschaften des Unternehmens nach draußen, sondern ebenso für die Botschaften von draußen ins Unternehmen. Man kann dabei sehr viel erfahren, was Jugend beschäftigt und bewegt. Viele Firmen könnten sich extra angestellte, teuer bezahlte "Trendscouts" ersparen, wenn sie gut funktionierende Jugendpartnerschaften aufgebaut hätten. Das heißt auch: Soziale Kooperationen bringen Ihnen einen Zugewinn an Ideen und eine Zufuhr neuer Energien für Ihr Unternehmen, gerade auch im Bereich kleiner und mittelständischer Unternehmen. Deshalb zunächst noch mal der Blick über den großen Teich: Einige Unternehmen in den USA gehen inzwischen dazu über, zu ihren Vorstandssitzungen Schülerinnen einzuladen, die den Verlauf der Sitzungen kommentieren und völlig ungewohnte Verbesserungsvorschläge einbringen sollen. Andere beziehen Jugendliche ein in die Diskussion über ihre neuen Produkte oder in die Ausarbeitung ihres neuen Internet-Auftritts. Der Phantasie sind da keine Grenzen gesetzt. Und die Phantasie von Jugendlichen, die noch wenig Grenzen kennen, ist das, was Unternehmen und UnternehmerInnen in diesem Land dringend bräuchten. Neue, kreative Ideen und unverbrauchte Verbesserungsvorschläge würden so manche Firma wieder auf die Gewinnerstraße führen - ganz zu schweigen von den Behörden.

Liebe FreundInnen - vielleicht auch SkeptikerInnen: Ich habe in meinem Plädoyer ganz bewusst eine einseitige Perspektive gewählt, d.h. aus der Sicht des ökonomischen Nutzens heraus argumentiert und an die unternehmerische Voraussicht und Weitsicht appelliert. Mit genauso viel, ja vielleicht mit noch mehr Recht hätte ich auch einen übergreifenden



Blickwinkel einnehmen und die gesamtgesellschaftliche Orientierung in den Vordergrund stellen können. Lassen Sie mich dazu am Schluß nur zwei Sätze sagen: Es ist meine feste Überzeugung, dass die großen gesellschaftlichen Probleme der Gegenwart - sei es das Problem der Arbeitslosigkeit bzw. Jugendarbeitslosigkeit oder sei es das Problem der unzureichenden Ausbildung oder Bildung - nicht mehr mit den Mitteln der Vergangenheit gelöst werden können. Der Staat kann und wird es allein nicht mehr richten. Wir brauchen neue, kreative Konzepte des sozialen Handelns im freiwilligen Zusammenspiel von Wirtschaft, Öffentlicher Hand und selbstorganisierten Initiativen. Mit anderen Worten: Wir brauchen ein Bündnis der Arbeit von unten! UnternehmerInnen können und werden dabei eine Avantgarde-Rolle übernehmen, da bin ich mir ganz sicher. Ich sehe da eine ähnliche Entwicklung wie beim Thema Ökologie, bei dem inzwischen auch viele Unternehmen zu Vorreitern der Entwicklung geworden sind. Und nach meiner Einschätzung wird das Thema "soziale Verantwortung" im nächsten Jahrzehnt zumindest das gleiche Gewicht bekommen wie das Thema "Ökologische Verantwortung". Deshalb möchte ich alle hier Anwesenden ermutigen, jetzt als Partner der Jugend aktiv zu werden oder die schon begonnenen Aktivitäten zu verstärken. Es ist der Mühe in jeder Hinsicht wert. Scheuen Sie sich nicht, etwas zu verändern in Ihren Firmengepflogenheiten. Und haben Sie keine Angst davor, dass Sie sich selbst verändern könnten und dass Freunde, Bekannte oder Geschäftspartner sich darüber wundern. Denken Sie an den schönen Satz von Bertolt Brecht aus den "Geschichten von Herrn Keuner", mit dem ich schließen möchte: "Ein Mann, der Herrn Keuner lange nicht gesehen hatte, begrüßte diesen mit den Worten: 'Sie haben sich aber gar nicht verändert!' 'Oh!', sagte Herr Keuner und erbleichte."

