

Dr. Jürgen Kluge
McKinsey & Company, Inc.

Antriebsfeder Eigennutz

*Rede von Dr. Jürgen Kluge anlässlich des DIHK-Symposiums
am 2. Juli 2003 in Berlin*

Meine Damen und Herren,

die Bitte, heute über das Thema Eigennutz zu sprechen, hat mich zunächst stutzig gemacht. Das Wort hat, soweit ich dies beurteilen kann, besonders in Deutschland einen eindeutig negativen Beigeschmack. In Verbindung mit Wirtschaft ist Eigennutz mit der schlimmste Vorwurf, den man einem Unternehmer machen kann. So denken viele. Er erinnert an Profitgier, an das Schreckgespenst des sozial isolierten Managers, der nur einen Grundsatz kennt: die Maximierung des Gewinns und des Shareholder Value sowie seines eigenen Wohlstands auf Kosten anderer.

Schon ohne den Vorwurf, eigennützig zu handeln, ist das Bild vom deutschen Unternehmer in der Öffentlichkeit ähnlich schlecht wie das der Politiker. Und das ist sehr schlecht! Von 360.000 Befragten bei der Umfrage *Perspektive-Deutschland* hatten gerade einmal noch 3% Vertrauen in die politischen Parteien. Aber auch die Verhaltensweisen von Unternehmen stehen zunehmend im Brennpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Der Vertrauensverlust in die Verantwortlichen vor allem in den Konzernen ist weit verbreitet. Die Skandale, die der Absturz der New Economy hinterlassen hat, sowie die öffentliche Debatte um vermeintlich überzogene Einkünfte deutscher Manager in Verbindung mit dem neuen Corporate-Governance-Kodex haben zu einer weiteren Verschlechterung des Unternehmensimages geführt. Und auch dieses war nicht gut!

Die Betrügereien von einigen wenigen Unternehmen haben dem Ansehen der Wirtschaft und insbesondere der Topmanager massiv geschadet. Die Zahl derjenigen, die großen Unternehmen nicht mehr trauen, ist deutlich gestiegen. Das

hat eine für das diesjährige Weltwirtschaftsforum in Davos erstellte Umfrage ergeben. Drastisch gesunken ist dagegen die Vorstellung, dass diese Unternehmen etwas Positives für die Gesellschaft leisteten. Im Rahmen der Untersuchung wurden 36.000 Menschen in 47 Ländern befragt. Das 33. Weltwirtschaftsforum stand auch deshalb unter dem Motto "Building Trust". Wie kann das angekratzte Image der Unternehmen wiederhergestellt werden? Wie kann Vertrauen zurückgewonnen werden?

Könnte eine Antwort heißen: durch Eigennutz? Für Adam Smith, den Begründer der modernen Nationalökonomie, ist Eigennutz die entscheidende Antriebsfeder auf dem Weg zum Gemeinwohl. Handelt jeder eigennützig, ist das für das gesamte System am besten. Smith sieht den Eigennutz nicht nur ausgesprochen positiv, für ihn ist das wirtschaftliche Eigeninteresse des Einzelnen sogar entscheidend für die Wohlfahrt aller.

Tatsächlich: Aus welcher Motivation auch immer – ein Großteil der Unternehmen engagiert sich immer mehr und zumeist auch ohne großes Aufheben für das Gemeinwohl. Auch das hat eine Umfrage ergeben. Acht von zehn Unternehmen in Deutschland beispielsweise setzen sich freiwillig für soziale Belange ein, wie das Bonner Institut für Mittelstandsforschung herausgefunden hat.

Welche Normen gelten heute für die Wirtschaft? Wann verhält sich ein Unternehmen richtig und wann falsch? Welche Ansprüche an Manager sind sinnvoll, welche nicht? Natürlich: Gute Unternehmensführung folgt in erster Linie betriebswirtschaftlichen Argumenten. Vorrangige Aufgabe des Unternehmers ist es, Gewinne zu erwirtschaften, innovativ zu sein, profitables Wachstum zu erzeugen und damit den Wohlstand zu mehren. Aber ist das alles? Die Anforderungen und Erwartungen sind längst gestiegen: Der Konzern als guter Bürger, als Corporate Citizen, steht zunehmend in der Pflicht, nicht nur die ökonomische, sondern auch die ökologische, soziale und ethisch-moralische Nachhaltigkeit seines Wirtschaftens zu belegen. Unternehmen werden immer mehr als integraler Bestandteil ihres Umfelds gesehen.

Corporate Citizenship hat in Deutschland noch eine junge Tradition, aber eine schon vorzeigbare Entwicklung. Immer mehr Unternehmen engagieren sich als gute Bürger für das Gemeinwohl und übernehmen so gesellschaftliche Verantwortung. Wenn wir heute nicht mehr so sehr wie noch vor einigen Jahren über Downsizing sprechen, sondern über Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, dann macht dies einen politischen Klimawandel und auch eine neue Unternehmenskultur deutlich: Gesellschaftliches Engagement wird vom Management zunehmend auch als ein wichtiger Wirtschaftsfaktor gesehen.

Unternehmen, die am Markt erfolgreich sein wollen, überlegen mehr denn je, wie sie sich sozial, ökologisch oder kulturell engagieren, weil das ihr Image und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Corporate Citizenship bringt sozusagen eine doppelte Rendite – für das Unternehmen und für die Gesellschaft.

Oder anders ausgedrückt: Bürgerliches Engagement ist eine Win-Win-Situation, von der beide Seiten profitieren. Wer ein guter Corporate Citizen ist, verbessert seine Beziehungen zu seinen Stakeholdern und das kann für sein Geschäft nur von Vorteil sein. Die "Wirtschaftswoche" zitiert den amerikanischen Personalberater Bob Schout mit den Worten: "Wer als CEO mit Tunnelblick nur Business als Business betrachtet, der schießt sich in den Fuß. Wer gesellschaftliches Engagement ablehnt, handelt kurzsichtig."

Meine Damen und Herren,

abgesehen von einigen Skandalen in der jüngsten Zeit überrascht es nicht, dass sich die Frage nach dem Ziel und der Verantwortung unternehmerischen Handelns gerade jetzt neu stellt. Auslöser sind fundamentale Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft:

- ¶ Multinationale Unternehmen agieren in einer Welt, in der es immer weniger Grenzen und immer mehr Transparenz gibt. Tatsächliche oder vermeintliche Vergehen werden heute umgehend publik und von Lobbygruppen und Konsumenten geahndet. Unternehmen müssen solche Reaktionen künftig stärker als bisher antizipieren und bei ihren Entscheidungen berücksichtigen.
- ¶ Stärkerer Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen, nach neuen Wegen zur Differenzierung zu suchen. Ein möglicher Ansatzpunkt ist der allmähliche Wertewandel, der sich vor allem in den Gesellschaften der Industrieländer abzeichnet. Gerade jüngere Menschen entwickeln neben allen Konsumbedürfnissen eine stärkere Sensibilität für soziale und ökologische Probleme. Damit einher geht ein verstärkter Wunsch nach ethisch unbedenklichen Produkten. Wer diesen Wunsch erfüllt, kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen, übrigens auch mit Blick auf die Rekrutierung von Top Talenten. Hier wird ein an Werten orientiertes Unternehmen eher überzeugen können als seine Wettbewerber.
- ¶ Ethisches Verhalten schafft nicht nur Ansehen, sondern auch Wert. Konsumenten sind bereit, für Marken wie Fair Trade fast doppelt so viel zu zahlen wie für herkömmliche Produkte. Nach Umfragen schätzen zwischen 75 und 85% der Konsumenten Unternehmen als sympathisch ein, die sich für Soziales, die Umwelt und Menschenrechte engagieren. Und diese Sympathie schlägt sich auch in den Kaufentscheidungen nieder.

Diese und andere sich gegenseitig ergänzende und verstärkende Entwicklungen werden die normative Basis des Wirtschaftens verändern. Sie wird künftig u.a. geprägt sein durch

- ¶ Die Erkenntnis, dass es sich lohnt, wenn Wirtschaften nicht nur Wachstumszielen, sondern auch ökologischen, sozialen und ethischen Grundsätzen verpflichtet ist sowie durch
- ¶ Ein stärkeres soziales Engagement von Unternehmen, das mit einer "Verwirtschaftlichung", Professionalisierung und damit einer teilweisen Entidealisierung des Non-Profit-Sektors einhergehen wird.

An die Wirtschaft sind dabei keine strengeren Maßstäbe anzulegen als an die Gesellschaft allgemein. Die Zeichen stehen insgesamt aber eindeutig auf mehr Verantwortung und Ethik in der Wirtschaft.

Im Vergleich zu Europa ist es in den USA allgemein akzeptiert, dass Unternehmen quasi ausschließlich ein Ziel haben: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen und die Anteilseigner mit einer angemessenen Kapitalverzinsung versorgen. In Europa dagegen gilt es als inakzeptabel, die Wertsteigerung des Unternehmens über die als berechtigt angesehenen Interessen von Staat und Gesellschaft zu stellen. Europäische Unternehmen haben eine Vielzahl von Stakeholdern zu befriedigen – neben Konsumenten und Anteilseignern vor allem die Mitarbeiter, die jeweiligen Kommunen bzw. Regionen, den Staat und die Umwelt.

Dadurch haben die Europäer exzellente Voraussetzungen, sich auf den neuen Wertekanon einzustellen. Noch mehr: Sie können eine Führungsrolle übernehmen und damit nicht zuletzt ihre Wettbewerbsposition nachhaltig verbessern. Dafür müssen sie allerdings in einem entscheidenden Punkt von den Amerikanern lernen: Sie dürfen sich nicht länger davor "fürchten", Gewinne erwirtschaften zu wollen.

Was in den USA ein selbstverständliches Ziel wirtschaftlichen Handelns ist, hat in Europa, gerade auch in Deutschland, noch immer etwas Anrüchiges. In einer Umfrage des Instituts der Deutschen Wirtschaft im Frühjahr 2001 sahen es nur 8% der Deutschen als vordringlichste Aufgabe von Unternehmen an, Gewinne zu realisieren und zu investieren. Knapp 40% erwarteten von Unternehmen vor allem, Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen. Dass ein Unternehmen Gutes, etwa in Form von neuen, zukunftssicheren Arbeitsplätzen, aber nur tun kann, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist – diese Erkenntnis hat sich in Europa bis heute nicht überall durchgesetzt.

Im Gegenteil: Engagiert sich ein Unternehmen für soziale oder ökologische Belange, werden ihm häufig unlautere Motive unterstellt: "Nur eine PR-Masche" lautet dann das Urteil – ein Fehlurteil, wie wir wissen. In den USA muss Tugend nicht schön sein, sondern nützlich. In Europa muss moralisches Verhalten eher weh tun. Und profitabel darf es schon gar nicht sein. Eine solche Einstellung ignoriert aber den Existenzzweck von Unternehmen und geht damit an der Realität vorbei.

Meine Damen und Herren,

auch Sie, Unternehmer und Entscheider, sind gefordert, aus der Defensive zu kommen. Sie müssen selbstbewusst Win-Win-Situationen schaffen, die sowohl den eigenen betriebswirtschaftlichen Zielen dienen als auch den Erwartungen der Gesellschaft gerecht werden. Wie lohnend eine solche Symbiose aus Gewinnstreben und Wertekanon sein kann, haben einige europäische Unternehmen bereits vorgemacht: Sie nutzen das vorhandene Wertesystem als Vorteil im globalen Wettbewerb.

Was bedeutet das nun konkret für das einzelne Unternehmen? Bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie ist der zunehmenden Bedeutung der "neuen" Werte Rechnung zu tragen – zum Wohl des Unternehmens und seiner Anteilseigner wie auch zum Wohl der Gesellschaft. Aus Sicht des Unternehmens sind dabei vor allem vier Themenfelder zu adressieren:

- ¶ Werte unabhängig von aktuellen Krisen formulieren und konsequent anwenden
- ¶ Standards in der Branche setzen
- ¶ Partnerschaften aufbauen
- ¶ Nicht nur Gutes tun, sondern auch darüber reden.

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich kurz auf einige dieser Themen eingehen. Orientierung an Werten bedeutet mehr, als nur auf Krisen oder gestiegene Erwartungen einzelner Interessengruppen zu reagieren. Eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf einen veränderten Wertekanon setzt zunächst eine klare Vision voraus, die den Sinn und Zweck des Unternehmens beschreibt: Welchen Kundennutzen will das Unternehmen bieten, welche Ziele will es erreichen? Inwieweit wird den im Umfeld relevanten Werten und Normen Rechnung getragen? Wie sehen mögliche Zukunftsszenarien aus? Die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens lässt sich daran messen, inwieweit diese Vision im Tagesgeschäft mit Leben gefüllt wird. Verstößt ein Unternehmen gegen den eigenen Wertekanon, ist die "Fallhöhe" umso größer.

Auch McKinsey hat seine Ziele seit langem klar formuliert: "To help our clients make distinctive, lasting, and substantial improvements in their performance and to build a great Firm that is able to attract, develop, excite, and retain exceptional people." Dieser Anspruch spiegelt sich in verbindlichen Prinzipien wider. Dazu gehören u.a. die professionelle Unabhängigkeit, die Verpflichtung, immer beste

Ergebnisse zu liefern, das Prinzip "Client first – Firm second – Self third" sowie eine offene Unternehmenskultur mit der "Obligation to Dissent", dem Recht, ja der Verpflichtung eines jeden Mitarbeiters, seine eigene Meinung zu vertreten.

Der gesellschaftlichen Verantwortung wird McKinsey mit so genannten Pro-bono-Projekten gerecht. In diesen Projekten stellen die Berater ihr Know-how der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung. Allein McKinsey Deutschland hat in den vergangenen 15 Jahren fast 50 Klienten auf Pro-bono-Basis beraten, darunter die Deutsche Oper Berlin, das Deutsche Museum, die Handelshochschule Leipzig oder die Deutsche Schlaganfall-Hilfe bis hin zur Goethe-Gesellschaft und den Paralympics. Dem Wertesystem McKinseys sind sämtliche Büros weltweit verpflichtet. Alle Klienten rund um den Globus wissen demnach, was sie erwarten können.

Unser jüngstes Pro-bono-Engagement ist die Initiative *MittelstandPlus* unter der Schirmherrschaft von Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement. Diese Initiative hilft mittelständischen Unternehmen bei ihrer Suche nach erfahrenen Managern aus verschiedenen Branchen für ihre Beiräte und Aufsichtsräte. Ziel der Initiative, die vom DIHK, der KfW und der Wirtschaftswoche unterstützt wird, ist es, den Unternehmen Expertenwissen zugänglich zu machen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern.

Als ein weiteres Thema hatte ich den Aufbau von Partnerschaften erwähnt. Für die Durchsetzung einer an Werten orientierten Unternehmensstrategie können Partnerschaften äußerst nützlich sein. Auf diese Weise lassen sich Kompetenzen bündeln und relevante Interessen aufeinander abstimmen. Dass solche Partnerschaften oftmals eine sehr große Hebelwirkung haben, zeigt das Beispiel *McKinsey bildet*. Dabei handelt es sich um ein Netzwerk zur Aufdeckung und Beseitigung der Missstände im deutschen Bildungssystem. Wissenschaftler, Unternehmensführer, politische Entscheidungsträger, Künstler und Medien konnten für diese Initiative gewonnen werden. Profitiert davon hat vor allem die Gesellschaft. Wichtige Themen wurden neu durchdacht. Gleichzeitig konnte McKinsey Kompetenz beim Thema Wissen unter Beweis stellen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Partnerschaften mit genauso viel Aufmerksamkeit und Professionalität gemanagt werden müssen wie andere, normale Geschäftsprojekte.

Ich sprach im Zusammenhang mit den vier zu beachtenden Themenfeldern auch die Kommunikation der Werte und die damit verbundenen Aktivitäten an. Nur wenn das soziale oder ökologische Engagement bei Zielgruppen wie Investoren oder Konsumenten auch bekannt ist, kann das Unternehmen einen Nutzen daraus ziehen. Hier besteht in der Regel noch erheblicher Nachholbedarf. So wissen zum Beispiel nur 2% der deutschen Bevölkerung, dass große Unternehmen wie DaimlerChrysler oder Allianz sich auch sozial engagieren.

Oft vernachlässigt wird auch die interne Kommunikation. Sind die Mitarbeiter mit der Vision und den an Werten orientierten Leitmotiven des Unternehmens

vertraut? Haben sie die Möglichkeit, das soziale oder ökologische Engagement ihrer Firma mitzuprägen und mitzuerleben? Wie sehr gerade dies zur Motivation beitragen kann, hat sich zum Beispiel bei *startsocial* gezeigt, dem Business-Wettbewerb für soziale Ideen. Zu den Sponsoren gehörten u.a. ProSiebenSat.1, Gerling und McKinsey. Mitarbeiter dieser und vieler anderer Unternehmen arbeiteten ehrenamtlich als Coaches und Mentoren für die teilnehmenden sozialen Projekte. Insgesamt 20 Mannjahre wurden so mit großem Enthusiasmus in eine gute Sache investiert. Und es wurden allen Beteiligten neue Horizonte eröffnet. Von der Begeisterung ihrer Mitarbeiter und der freigesetzten Kreativität konnten auch die Unternehmen selbst profitieren.

Meine Damen und Herren,

für mich gibt es keinen Zweifel: Bürgerliches Engagement wird für Unternehmen zunehmend wichtiger, weil es nicht nur gesellschaftspolitisch verantwortlich und moralisch lobenswert ist, sondern zugleich auch ökonomisch klug und vorausschauend ist.

Das gilt für Konzerne ebenso wie für mittelständische Unternehmen. Eine im vergangenen Jahr erarbeitete Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn hat übrigens gezeigt, dass sich kleine und mittlere Unternehmen mit maximal 99 Beschäftigten ungleich stärker engagieren als größere Unternehmen. Dieser Teil des Mittelstands ist bereit, in Relation zum Umsatz rund dreimal mehr für Corporate-Citizenship-Aktivitäten auszugeben als die größeren Häuser.

Investitionen in Corporate Citizenship sind Investitionen in die Zukunft. Dabei handelt es sich nicht um soziale Schwärmerei, sondern um ein Engagement für die Gesellschaft, das sich wiederum positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt. Doch nicht Altruismus oder Angst vor Lobbygruppen sollten die Beweggründe sein. Das Unternehmen als guter Bürger fühlt sich ökologischen, sozialen und ethisch-moralischen Zielen verpflichtet und baut auf diese Weise nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf.

Antriebsfeder Eigennutz – unsere Unternehmen sind gut beraten, diese zu nutzen!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

* * *