

**IL Info**  
13.Okt.2016[Integrität und Recht](#)

## „Wertschöpfung durch Wertschätzung“

Blick über den Tellerrand: Wir haben Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth, gefragt, wann nachhaltiges und ökonomisches Handeln Hand in Hand gehen und wie „Unternehmensverantwortung“ im Jahr 2040 aussehen wird.



Herr Professor Brink, welche Chancen bietet Corporate Responsibility Management, also verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, Ihrer Meinung nach für Unternehmen?

Unter Corporate Responsibility versteht man die Verantwortung von Unternehmen für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft. Auf der „Risiko“-Seite haben viele Unternehmen ihre Hausaufgaben in Handlungsfeldern wie Compliance, Menschenrechten oder Arbeitssicherheit mittlerweile erledigt.

Mit Ihrer Frage sprechen Sie aber die weitaus interessantere Corporate Responsibility-Dimension an: nämlich die „Chancen“. Es geht um die Frage, wie sich Wertschöpfung auf der Stakeholder-, insbesondere der Kundenseite manifestiert. Man könnte – in Abgrenzung zum footprint, der das Risiko bewertet – hier von einem handprint sprechen. Unternehmen, die sich vom Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter entwickeln, haben die Chance, ihren handprint neu zu definieren.

Steht denn nachhaltiges Handeln nicht häufig im Widerspruch zu ökonomischem Handeln? Wie bekommt man beides unter einen Hut?

Das hängt sicherlich vom Geschäftsmodell ab. Wenn Unternehmen viele negative externe Effekte auf Umwelt und Gesellschaft erzeugen, führt eine nachhaltige Unternehmensführung, die ja gerade die Umwelt und die Gesellschaft schützen will, in der Regel zu einer Erhöhung der Kosten. Nehmen sie das Einhalten von Menschenrechten, die Bezahlung von Mindestlöhnen oder die Durchsetzung höherer Umweltstandards. All das ist zunächst mit erheblichen Kosten verbunden. Einige Geschäftsmodelle geraten dadurch sogar kurzfristig ins Wanken. Investitionen in Nachhaltigkeit zahlen sich hingegen langfristig aus.

Ganz anders sieht die Lage aus, wenn die Unternehmen nicht nur den ökonomischen Erfolg, z.B. durch profitables Wachstum-, sondern zusätzlich den Nutzen für die Gesellschaft, z.B. durch begeisterte Kunden, im Blick haben. Michael E. Porter, Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School, hat diese Idee als „Shared-Value“-Strategie bezeichnet und damit vielen Unternehmen eine neue Perspektive aufgezeigt. Ich verstehe darunter zusätzlich ein gemeinsames Set an Grundwerten, also shared values. Unternehmen werden daher den Diskurs über Werte, Tugenden und Integrität führen müssen: intern und extern. Gutes CR-Management stärkt das Kerngeschäft und erhöht den Unternehmenswert: Wertschöpfung durch Wertschätzung!

Daimler ist Gründungsteilnehmer des UN Global Compact, der zum Ziel hat, die Globalisierung sozial, ökologisch und ökonomisch gerechter zu gestalten. Wie können Unternehmen eine solch große Aufgabe stemmen? Was erwarten Sie von einem Unternehmen wie Daimler?

Ich wünsche mir, dass Daimler weiterhin eine Vorbildfunktion mit Blick auf die Corporate Responsibility-Zukunftsthemen übernimmt. Dazu muss man die Ansprüche und Befindlichkeiten der Anspruchsgruppen sehr genau kennen und die Handlungsfelder aus Unternehmens- und Stakeholderperspektive bewerten. Mit dem Stakeholderdialog und der [Wesentlichkeitsanalyse](#) gibt es dafür mittlerweile zwei erprobte Methoden in der Praxis. Ich würde erwarten, dass Daimler die definierten Handlungsfelder fokussiert, mutig und konsequent anpackt.

Zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Daimler gehört der jährliche „Sustainability Dialogue“ – ein kritisch konstruktiver Austausch mit unseren Stakeholdern, den wir nutzen, um unsere Nachhaltigkeitsziele weiterzuentwickeln. Wie bewerten Sie eine solche Initiative?

Daimler war eines der ersten Unternehmen, das hier Maßstäbe gesetzt hat. In unserer Studie „Corporate Responsibility Index 2013“, die die Universität Bayreuth in Kooperation mit der concern GmbH und gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung durchgeführt hat, wurde das Engagement von Daimler besonders gelobt. Die Herausforderung der Zukunft wird zunehmend darin bestehen, Betroffene zu Beteiligten zu machen, das heißt, all das Wissen, das in den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten und im sozialen Umfeld liegt, all die Präferenzen, Bedürfnisse, Erfahrungen, Wünsche einzusammeln, in den Strategieprozess zu integrieren und ein wechselseitiges Erwartungsmanagement aufzubauen, das beide Seiten nicht enttäuscht. Deshalb braucht man komplexere und systematischere Formate: Professionelles Stakeholder Kommunikations- bzw. Dialog-Management, Onlinebefragungen, Panels, Fokussierung auf das Wesentliche – die Digitalisierung wird diesen Prozess beschleunigen.

Eine letzte Frage, Herr Professor Brink: Nehmen wir an, wir könnten uns in das Jahr 2040 begeben. Welche Rolle wird Unternehmensverantwortung noch spielen?

Unternehmen werden verstanden haben, dass es nur „eine“ Unternehmensverantwortung gibt, die ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen einschließt. Geschäftsmodelle und globale Herausforderungen, wie sie jüngst in den nachhaltigen Entwicklungszielen [der Vereinten Nationen - den UN Sustainable Development Goals](#) - zusammengefasst wurden, sind damit kein Widerspruch mehr, sondern folgen einer Shared-Value-Logik. Organisationslogiken werden sich annähern: Profit-Organisationen werden sozialer, Nonprofit-Organisationen ökonomischer. Die Wettbewerbsökonomie wird sich zu einer Kooperationsökonomie wandeln, bei der trisektorale Kooperationen zwischen Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft erfolgreich sein werden. Die Anspruchsgruppen werden im Rahmen von Shared-Value-

Strategien weiter in den Fokus rücken: Kundenbegeisterung und Arbeitgeberattraktivität werden wichtiger denn je. Die Arbeitsverdichtung steigt weiter – Unternehmen können nur über sinnstiftende Arbeit und gutes Betriebsklima gegensteuern und motivieren.

Die Digitalisierung hat unsere Lebensbereiche fundamental verändert. Die Automobilindustrie wird im Zentrum ethischer Fragen stehen – das fängt bei Fragen zur Privatsphäre an und geht bis zu ethischen Konsequenzen von Entscheidungen „künstlicher Intelligenz“. Was der CO2-Ausstoß der produzierenden Industrie heute ist, werden Begriffe wie Datenschutz, Privatsphäre und informationelle Selbstbestimmung für digitale Geschäftsmodelle sein. Es werden neue Begriffe geprägt: man spricht über den digital footprint und den digital handprint.

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Jahrgang 1970, ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gründungspartner der concern GmbH. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der Universität Witten/Herdecke und wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin.

### Channel „Integrität und Recht“ abonnieren!

Sie wollen nichts verpassen und die neuesten Themen aus dem Ressort Integrität und Recht (IL) automatisch im News-Feed angezeigt bekommen? Dann abonnieren Sie den IL Channel auf #onair. Dazu gehen Sie auf die Startseite des Mitarbeiterportals und wählen auf der rechten Seite „Zum Channel-Katalog“ aus. Dann beim Channel „Integrität und Recht“ das Häkchen „Channel abonnieren“ setzen.

Wie bewerten Sie diesen Artikel?  5.0 / 5 (1 #Bewertungen)

## Kommentare

Kommentar schreiben

0 Kommentare

### Was sagen Sie dazu?

Hier können Sie Ihren Kommentar mit bis zu 1500 Zeichen eingeben. Bitte bestätigen Sie vor dem Absenden die Nutzungsbedingungen. HINWEIS: Nach dem Absenden befindet sich Ihr Beitrag zunächst oben an erster Stelle im Kommentarverlauf bis ein neuer Kommentar erscheint.

Ihr Name:

Ihr Bereich:

Ihr Kommentar: