



Soziale Engagements unter der Lupe

Reputation um jeden Preis

Gutes tun, darüber reden und Profite machen ist das Ziel jener unternehmerischen Sichtweise, die über die eigenen Mauern schaut. Doch nicht alles macht Sinn, was im ersten Moment verlockend tönt.

von Bernhard Bauhofer (*)

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Unternehmen ausserhalb ihres eigenen Geschäftsfeldes vornehmlich in den Bereichen Soziales, Bildung und Umwelt engagiert, um sich so Ansehen und Goodwill bei Mitarbeitern, Kunden und der breiten Öffentlichkeit zu sichern. Der Stellenwert der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung bekommt vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise eine neue Dimension; insbesondere unter Berücksichtigung der verursachten Schäden und dem Scheitern der Shareholder-Doktrin. Anstelle von kurzfristigen Aktionen zur Aufbesserung des Images wird zukünftig eine glaubwürdige Positionierung des Unternehmens als gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeitgeber unerlässlich. Aktuelle weltweite Stu-

dien belegen, dass die Millennials, also die nach 1980 Geborenen, von ihren künftigen Arbeitgebern explizit ein verantwortungsvolles Handeln erwarten. Demzufolge zählt für den Grossteil der Mitarbeitenden neben Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten vor allem die Reputation des Unternehmens. Aufgrund des krisenbedingten, weltweiten Zwangssparens werden zudem nur Engagements eine Zukunft haben, die neben dem gesellschaftlichen Nutzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen bringen. Analysieren wir im Folgenden die unterschiedlichen Spielarten von «Gutes tun» hinsichtlich der Krisen- und Zukunftstauglichkeit.

Corporate Social Responsibility

Als integraler Bestandteil der Wertschöpfung verfolgt CSR das Prinzip «Gutes tun und gleichzeitig Profite machen». Schon im 18. Jahrhundert kamen einzelne Fabrikbesitzer für die Unterkünfte, die Schulen und die medizinische Versorgung ihrer Mitarbeiter auf, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden. In der «Schicksalsgemeinschaft Globalisierung», wo Probleme weder vor

Landesgrenzen noch vor Unternehmensmauern Halt machen, hat CSR im 21. Jahrhundert jedoch eine neue soziale und ökologische Dimension erhalten, die nur durch einen integrierten Managementansatz unter Einbezug aller internen und externen Stakeholder zu bewerkstelligen ist. Als Performance-Indikator hat sich der Triple Bottom Line-Ansatz durchgesetzt, der neben der wirtschaftlichen auch die ökologische und soziale Performance des Unternehmens misst.

Philanthropie

Philanthropie ist vor allem bei den angelsächsischen Spitzenverdienern wie Bill Gates und Warren Buffett wie auch unter bei den als Abzocker gebrandmarkten CEOs ein populäres Mittel, nach ihrer aktiven Karriere der Gemeinschaft oder der Welt etwas zurückzugeben. Anders als CSR ist Philanthropie eine von persönlichen Motiven getriebene Hilfe der Reichen



Bernhard Bauhofer

für z.B. die Armen und als solche für börsenkotierte Unternehmen nicht geeignet; aus Sicht der Aktionäre würde das Kapital zweckentfremdet investiert. Eine Schwäche der Unternehmensphilanthropie besteht auch darin, dass die Mitarbeiter und andere Stakeholder nicht im Rahmen der unternehmerischen Wertschöpfung und ihres individuellen Beitrags dazu aktiv einbezogen werden, sondern sich allenfalls freiwillig in ihrer Freizeit im Rahmen des «Corporate Volunteering» engagieren können. Neuste Zahlen des «US Foundation Centre» und «Institute for Philanthropy» zeigen denn auch, dass mit dieser Finanzkrise das philanthropische Engagement der Reichen stark abnimmt.

Social Entrepreneurship

Bei der Lösung der sich verschärfenden sozialen Probleme braucht es auch auf der Mikroebene mehr unternehmerische Kompetenzen. Erfolgreiche Sozialunternehmer kämpfen jedoch immer noch gegen das Stigma, mit den Problemen anderer Menschen Geld zu verdienen. Im Vergleich zu Institutionen der öffentlichen Hand sind sie jedoch meist effizienter, schneller, anpassungsfähiger und innovativer. Gerade in aufstrebenden Märkten wie Indien kreieren Sozialunternehmer nachhaltig Wohlstand. Angesichts wachsender sozialer Probleme, Arbeitslosigkeit und Kinderarmut wird die Bedeutung von Sozialunternehmern auch in Europa zunehmen und verantwortungsvolle Unternehmertalente anziehen. Microfinance-Geschäftsmodelle, bei denen Kredite in rela-

tiv kleiner Höhe an Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern vergeben werden, um ein kleines, profitables Geschäft aufzubauen, sind auch in Westeuropa als Massnahme zur Wiederbelebung des Kreditwesens denkbar. Die Herausforderung für Sozialunternehmer liegt darin, Mitarbeiter anzuziehen, die sich neben hohen ethischen Standards und dem Bedürfnis, Gutes und Sinnvolles leisten zu wollen, auch durch unternehmerische Fähigkeiten auszeichnen.

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Latte-Macchiato-Familie

Die Latte-Macchiato-Familien zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihren gewohnten urbanen Lifestyle (Latte Macchiato im Strassencafé, Pizzaservice, Cocktailbar) ins Familienleben übernehmen. Es handelt sich bei ihnen um Jung-Familien, die bewusst in der Stadt leben und nicht aufs Land ziehen, weil sie mobil sein wollen und auf das städtische Angebot nicht verzichten möchten...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert

zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

Corporate Citizenship

Unter Global Players sind Corporate Citizenship-Aktivitäten ein populäres Mittel, sich durch soziales oder kulturelles Engagement in der Gemeinschaft des jeweiligen Landes dem Bild des wurzel- und seelenlosen Konzerns entgegenzuwirken und Volksnähe zu demonstrieren. Im Gegensatz zum klassischen Mäzenatentum, das noch stark von den persönlichen Interessen des Gutmenschen geprägt war, basiert die Corporate Citizenship-Politik zwar auf einer strategischen Basis, droht aber aufgrund der nicht messbaren Returns dem Rotstift zum Opfer zu fallen.

Corporate Charity

Ähnlich ergeht es der Corporate Charity, bei der sich oftmals Sozial- und Umweltstünder durch Geldgeschenke ein humaneres Antlitz geben und den Goodwill der Konsumenten erkaufen wollen. Selbst jährliche Spenden in dreistelliger Millionenhöhe verhalfen Wal Mart nicht zu einem besseren Image, das durch Tiefstlöhne, Diskriminierung und ökologische Ignoranz geschädigt war. Erst als Wal Mart den Opfern des Hurrikans Katrina in beispielloser Manier und schneller als die US-Regierung zu Hilfe eilte, vollzog sich ein Umdenken hin zum ganzheitlichen CSR-Ansatz: Das Unternehmen startete mit dem Verkauf ökologisch vorbildlicher Produkte und reduzierte den Gebrauch von ressourcenverschlingenden Verpackungen; damit konnte die Reputation bei allen Stakeholdern fundamental verbessert werden.

Fazit: Dem «Gutes tun» sind keine Grenzen gesetzt. Der unternehmerische Imperativ gebietet, dies im Einklang mit den Interessen aller Stakeholder zu tun und dabei Profite zu erzielen. Nur Programme haben Zukunft, die messbar zum Unternehmenserfolg beitragen.

(*) Bernhard Bauhofer ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners, Buchautor, Dozent und ehrenamtlicher Vertreter von «Mi Sangre», der Stiftung des kolumbianischen Sängers Juanes.

Strategisches Management in Krisenzeiten

Gegen blindes Manövrieren

Strategien treu bleiben, diese entwickeln und eigene Stärken kennen: Das ist in Krisenzeiten entscheidend. Den Kopf zu verlieren, kann gefährlich sein.

von Prof. Dr. Ronald Germann (*)

Gerade in Krisenzeiten kann die Versuchung für Manager gross werden, sich vorerst um die vermeintlich dringenden Dinge kümmern zu wollen. Und das bedeutet dann häufig: «Jetzt erst einmal runter mit den Kosten; strategische Fragestellungen greifen wir dann später wieder auf, wenn wir aus dem Gröbsten raus sind.» Als ob Strategie etwas «Schöngeistiges» wäre, das man sich nur in guten Zeiten leisten kann.

Genau das Gegenteil ist der Fall. Gerade in der Krise ist es besonders wichtig, die Dinge nicht nur richtig zu tun, sondern vor allem das Richtige zu tun. Und um sicherzustellen, dass wir das Richtige tun, braucht es Strategisches Management. Denn sonst wächst das Risiko, dass z.B. Kosten auch in Bereichen gesenkt werden, welche die Wettbewerbsstärke des Unternehmens beeinträchtigen und dass strategische Erfolgspotenziale wie Kundennutzen, Innovationskraft oder Produktivität geschwächt werden. Damit würde ein kurzfristig besseres operatives Ergebnis zulasten des künftigen Unternehmenserfolges erkaufte. Die prioritäre Frage lautet also: Was genau ist das Richtige, das nun getan werden muss?

Situation nüchtern diagnostizieren

Jede Wirtschaftskrise führt dazu, dass sich die Nachfrage- und Angebotsstruktur von Märkten teilweise fundamental und plötzlich verändert. Wichtig ist deshalb, dass Unter-

nehmer – gerade jetzt – eine nüchterne und fundierte Situationsanalyse durchführen: Was sind die herausragenden Chancen und Risiken aus der veränderten Markt- und Umweltsituation, wo liegen die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern? Daraus sind die kritischen Erfolgsfaktoren in den relevanten Märkten zu definieren. Dabei stellen sich insbesondere folgende Fragen: Welches sind die zentralen Faktoren in unserer Branche, die darüber entscheiden, welche Unternehmen diese Krise erfolgreich meistern und welche eben scheitern werden? Und mit welchen langfristigen Wettbewerbsvorteilen können die Konkurrenten distanziert werden? Das Ergebnis dieser Diagnose sollte in einigen wenigen, aber präzise formulierte strategische Haupt-Herausforderungen münden.

Szenarien und Commitments

Noch nie in der Wirtschaftsgeschichte der letzten 100 Jahre war das unternehmerische Umfeld derart instabil, unberechenbar und komplex wie heute. Ein dermassen unsicheres Umfeld und die hohe Komplexität verlangen zwingend nach der Entwicklung von vier bis fünf Szenarien, die unternehmensspezifisch auf die relevanten Prämissen ausgerichtet werden. Dazu gehört insbesondere



Ronald Germann

auch ein «worst case»-Szenario als Grundlage für Notfall-Strategien. Diese unternehmensspezifischen Szenarien sollten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam diskutiert und validiert werden. Dazu gehört,

dass nicht nur die Eintretenswahrscheinlichkeit jedes Szenarios definiert, sondern auch die Zeitabstände (Milestones) festgelegt werden, in denen die Szenarien gemeinsam neu bewertet und allenfalls aktualisiert werden. Schliesslich erscheint es ratsam, vorbehaltene Entschlüsse bzw. Sofortmassnahmen festzulegen, falls sich überraschend eine deutliche Verschlechterung der Situation gegenüber dem aktuell verfolgten Szenario abzeichnen sollte. Und wichtig: Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder müssen sich bezüglich der strategischen Hauptherausforderungen sowie der Entwicklungsszenarien zu einer übereinstimmenden Beurteilung «durchringen». Dieses Commitment ist deshalb unerlässlich, weil gerade in Krisenzeiten die Verlinkung von strategischer und operativer Führung besonders eng sein muss.

Um eigene Stärken wissen

Was es jetzt braucht ist Fokussierung statt Diversifikation: Konzentration auf den Kundennutzen, auf die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens. Das heisst: Fokussierung sowohl auf jene eigenen Produkte, die im härter werdenden Wettbewerb gegenüber jenen der Mitbewerber einen überlegenen Kundennutzen stiften als auch auf jene Märkte, in denen man bereits über ausgeprägte Wettbewerbsstärken bzw. eine starke Marktposition verfügt. Das führt in der Regel nicht nur zu höherer Ressourcen- und Investitionseffizienz, sondern steigert nachweislich auch die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Von Bedeutung aber ist, dass die unternehmerische Fokussierung immer mit Blick auf effektive und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erfolgt. Und: Ein echter Wettbewerbsvorteil ist nur jener Nutzen, welcher vom

Kunden auch tatsächlich wahrgenommen und anerkannt wird. Denn der Konsument kauft auch in der Krise dort, wo er überzeugt ist, einen signifikanten Mehrwert zu erhalten. Dabei spielt das Vertrauen in das anbietende Unternehmen, seine Mitarbeitenden und seine Marktleistungen eine entscheidende Rolle.

Strategie und Positionierung

Was für Unternehmen generell gefährlich ist – eine unklare Positionierung und diffuse Wettbewerbsstrategie – kann in Krisenzeiten verhängnisvoll sein. Unter dem wachsenden Druck der Nachfrager könnte man dazu geneigt sein, sowohl bei den Verkaufspreisen Zugeständnisse zu machen als auch unbezahlte Mehrleistungen an die Kunden auszurichten. Das mag sich zwar kurzfristig positiv auf die Umsatzzahlen auswirken, wird aber meist rasch zu deutlichen Ertragsproblemen führen. Es entwickelt sich eine destruktive Spirale fortgesetzter Margenerosion, aus der es kaum einen Ausstieg gibt.

Leadership zeigen

Schliesslich ist bei der Operationalisierung der Strategie nicht nur den sog. harten Umsetzungsfaktoren wie z.B. der Anpassung der Strukturen und Systeme das nötige Augenmerk zu schenken. Vielmehr ist gerade in der Krise vom Management Leadership gefordert, was nicht weniger und nicht mehr als kompetente, glaub- und vertrauenswürdige Menschenführung meint.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen von KMU jetzt gut daran tun, ihre Unternehmensstrategien vor dem Hintergrund der wachsenden Krise gründlich und kritisch zu überprüfen, nötigenfalls neu auszurichten und die Weichen zu stellen, damit ihr Unternehmen soweit wie möglich gestärkt aus den leider unvermeidlichen makroökonomischen Turbulenzen hervorgehen kann.

(*) Ronald Germann ist Professor für Strategisches Management und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und selbständiger Berater (www.germann.net).